

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Přírodovědecká fakulta

Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Pavlína Toporská

## **ANALÝZA MĚSTSKÉHO MARKETINGU VE VYBRANÝCH MĚSTECH MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE**

ANALYSIS OF CITY MARKETING IN SELECTED CITIES OF THE MORAVIAN-  
SILESIAN REGION

*Diplomová práce*

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Jiří Blažek, PhD.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, 30. 6. 2015

Bc. Pavlína Toporská

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé práce, doc. RNDr. Jiřímu Blažkovi Ph.D., za ochotu a jeho cenné názory, kterých si velmi vážím. Dále také doc. RNDr. Petrovi Rumpelovi Ph.D., jehož informace a také rady byly pro napsání této práce stěžejní a jednotlivým pracovníkům městských úřadů, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mým rodičům, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali a stáli na mé straně.

## Seznam zkratek

Česká republika	ČR
Český statistický úřad	ČSÚ
Čistírna odpadních vod	ČOV
Komplexní teritoriální marketing	KTM
Městské informační centrum	MIC
Ministerstvo práce a sociálních věcí	MPSV
Moravskoslezský kraj	MSK
Soukromý sektor	SS
Úřad práce	ÚP
Vědecko-technický park	VTP
Veřejný sektor	VS

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Segmentace cílových skupin územního marketingu .....	26
Tabulka 2 - Vybrané odlišnosti podnikového a městského marketingu .....	40
Tabulka 3 - Hlavní rozvojové dokumenty měst .....	63
Tabulka 4 – Znalost konceptu městského marketingu.....	64
Tabulka 5 – Cílové skupiny občanů .....	65
Tabulka 6 – Pořadí komunikačních kanálů dle významu .....	67
Tabulka 7 – Problémy měst z pohledu jednotlivých pracovníků .....	69
Tabulka 8 – Bariéry bránící rozvoji měst.....	70
Tabulka 9 – Identifikované úspěchy měst.....	71
Tabulka 10 – Identifikované změny struktur ve městech .....	72
Tabulka 11 – Pocity konkurence mezi městy.....	73
Tabulka 12 – Podpora spolupráce VS a SS .....	75
Tabulka 13 – Hlavní nástroje podpory investorů z pohledu jednotlivých pracovníků	76
Tabulka 14 - Podpora marketingu cestovního ruchu ve městech MSK .....	77
Tabulka 15 – Podpora a příklady marketingu akcí.....	78
Tabulka 16 – Role dotací ve městech .....	79

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi strategickým plánováním města („rozvojem města“) a městským marketingem („prodejem města“) .....	37
---	----

## Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor dotazníku .....	95
Příloha 2 - Seznam zúčastněných pracovníků měst.....	98

## Obsah

Seznam zkratk.....	4
Seznam tabulek.....	5
Seznam obrázků.....	5
Seznam příloh .....	5
Abstrakt .....	8
Abstract .....	9
1. ÚVOD.....	10
2. TEORETICKÉ ZAKOTVENÍ .....	12
2.1 Nový styl řízení .....	12
2.2 Marketing.....	13
2.3 Marketingový management .....	14
3. TERITORIÁLNÍ MARKETING .....	16
3.1 Typologie teritoriálního marketingu.....	19
3.2 Komplexní teritoriální marketing .....	23
3.3 Komponenty KTM.....	24
3.4 Dílčí přístupy v KTM .....	27
4. MĚSTSKÝ MARKETING .....	33
4.2 Vztah městského marketingu k ostatním plánovacím nástrojům ve městě .	36
4.3 Etapy vývoje městského marketingu .....	38
4.4 Aktuálně řešené problémy v městském marketingu .....	42
4.4.1 Smršťování městských center.....	42
4.4.2 Branding měst.....	44
4.5 Postup při aplikaci městského marketingu .....	47
5. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA ŘEŠENÍ.....	52
6. MĚSTSKÝ MARKETING VE VYBRANÝCH MĚSTECH MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE .....	55

6.1	Stručná charakteristika zkoumaných měst .....	57
6.1	Vyhodnocení empirické části .....	63
7.	ZÁVĚR .....	80
8.	LITERATURA .....	84
8.1	Bibliografické zdroje .....	84
8.2	Elektronické zdroje .....	92

## **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou teritoriálního marketingu v České republice se zaměřením především na marketing měst.

Hlavním cílem této práce je zjistit aktuální pozici městského marketingu ve městech Moravskoslezského kraje a srovnat nástroje, které města využívají.

Výzkum, který je součástí této práce, probíhal v letech 2014 a 2015. Polostrukturované rozhovory měly za cíl zjistit, nakolik jsou v dnešní době odpovědní pracovníci z řad vedení města seznámeni s teorií městského marketingu a nakolik pracují s jednotlivými jeho typy. Hlavní důraz byl ve výzkumu kladen na marketing investičních příležitostí, podporu cestovního ruchu, ale také na pocity konkurence a ohrožení z řad okolních měst.

Bylo prokázáno, že města na území Moravskoslezského kraje s konceptem městského marketingu zpravidla pracují, přestože jej mnohdy nazývají jinými názvy. V současné době se města snaží marketingovými aktivitami přilákat především nové investory a často také podporovat cestovní ruch s důrazem na marketing akcí.

Klíčová slova: teritoriální marketing – regionální marketing – městský marketing - města – kvalitativní výzkum



## **Abstract**

Presented diploma thesis deals with the issue of territorial marketing in the Czech Republic, focusing primarily on the city marketing.

The main aim of this work is to determine the current position of city marketing in the cities in Moravian-Silesian Region and compare tools that cities use.

The research, which is part of this work, took place in 2014 and 2015. A semi-structured interview aimed to find out whether they are nowadays responsible workers from among city leaders familiar with the theory of city marketing and how they work with each of its types.

Major emphasis in this research was put on marketing of investment opportunities, promoting tourism, but also the feelings of competition and threat among the surrounding towns.

It was proved that the city in the Moravian-Silesian region with the concept of city marketing usually work, even though it is often called by other names. Currently cities seek marketing activities to attract new investors and promote tourism with an emphasis on events marketing.

Keywords: territorial marketing - regional marketing – city marketing – towns - qualitative research

# 1. ÚVOD

Město, prostor, ve kterém se někdy pohyboval každý z nás, je možné vnímat různě. Pro některé je místem, kde se odehrává celý jeho životní příběh, pro jiné pouze jednou z etap života.

Sýkora (1993) uvádí, že předmětem studia a zájmu u města jsou nejen městské struktury, ale také procesy a aktéři, kteří změny struktur v čase ovlivňují. Je totiž velmi důležité uvědomit si, že město není statickou jednotkou, nýbrž naopak jednotkou velmi dynamickou a mění se nejen v čase, ale také prostoru (Janečková, Vašíková, 1999). A to, jak budeme město vnímat, záleží nejen na tom, jak moc je s ním náš život spjat, ale také na tom, jak samo město funguje uvnitř a navenek. K tomu slouží velmi často služby, které město nabízí veřejnosti.

Způsob, kterým město tyto služby nabízí, jakým způsobem je vytváří, jak je město řízeno lze přirovnat k marketingovému řízení, které bylo nejprve rozvinuto na úrovni firem v komerční sféře. Postupem doby však začaly tento styl řízení přejímat také obce a regiony v rámci takzvaného rozšiřování marketingu<sup>1</sup> (Rumpel, 2003), jelikož bylo nutné, vzhledem ke stále se zostřující konkurenci, aby města začala využívat svého, mnohdy do té doby skrytého, potenciálu a odlišila se od měst okolních.

Stěžejním tématem předkládané diplomové práce je městský marketing a jeho aplikace v Moravskoslezském kraji. Tento kraj jsem si vybrala především kvůli skutečnosti, že z něj pocházím a místní poměry mi jsou známy. Další důvodem byl zájem o tuto problematiku.

Práce si dává za cíl především zjistit, nakolik je v dnešní době tento koncept rozšířen a jak na něj shlíží odborníci zodpovědní za rozvoj měst. Otázky ve výzkumu jsou zaměřeny především na identifikaci hlavních problémů měst, pocity konkurenčního ohrožení a spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která je pro aplikaci konceptu městského marketingu takřka obligatorní.

---

<sup>1</sup> V rámci tzv. rozšiřování marketingu (broadening of the marketing conception, marketing broadening ) byly popsány tři základní vysvětlení a popisy městského marketingu městský marketing jakožto součást neziskového marketingu, městský marketing jako součást komerčního marketingu, městský marketing jakožto autonomní aplikační oblast (Ježek, 2010, str. 2).

Pro potřeby této práce bude využívána stejná charakteristika teritoriálního marketingu, se kterou pracuje Rumpel (2002, 2003, 2007, 2011). Teritoriálním marketingem se rozumí nadřazený typ marketingového řízení na úrovni různých územních jednotek. Měst a regionů, ale také například na úrovni průmyslových či komerčních zón, které nezřídka kdy tvoří relativně samostatně existující a živoucí jednotky uvnitř sídelních jednotek. Ty je nutné řídit či propagovat odlišně od jejich nadřazeného celku. Velmi často se může jednat také o úmyslně funkčně vytvořené jednotky založené za nějakým účelem (mikroregiony, euroregiony, místní akční skupiny či například regiony se specifickými potřebami, jako jsou strukturálně postižené regiony anebo regiony známé pro svůj potenciál v cestovním ruchu prezentované jakožto jedna ucelená turistická oblast) (Rumpel, 2003). Mezi další významná díla, ze kterých tato práce vychází, lze považovat díla Karavatzise (2004, 2005, 2007, 2008, 2009 a další), Ashwortha (2004, 2009) či Kotlera (2007).

Při zpracování této diplomové práce jsem využívala jak českou, tak také zahraniční literaturu zabývající se městským marketingem a fenomény s ním spojenými, neméně důležitým zdrojem informací, zejména pro empirickou část této práce, mi byly také výsledky výzkumu prováděného v Moravskoslezském kraji (dále jen MSK) a konzultace s odpovědnými pracovníky jednotlivých městských úřadů.

## **2. TEORETICKÉ ZAKOTVENÍ**

### **2.1 Nový styl řízení**

Nový styl řízení neboli new public management je nová koncepce využívaná ve veřejných službách přibližně od konce minulého století. Dle Rumpela (2002) je právě new public management hlavním teoretickým východiskem, které zapříčinilo vznik teritoriálního marketingu.

Řízení rozvoje nejen měst, ale také regionů, je v tomto případě vedeno prostřednictvím delegování úkolů a cílů na nižší, regionální či lokální úroveň s cílem snížit byrokratickou zátěž a podporovat tržní principy i ve veřejných službách (Wokoun a kol., 2007). Jde o endogenní přístup, pro který je charakteristický rozvoj zevnitř (Ježek, 2007).

Ježek (2007) uvádí, že tento koncept není teoreticky definován, takže jeho vymezení lze provést pouze rámcově. Dodává, že tento koncept je vhodné využívat pro snadnější koordinaci místních aktérů. Díky new public managementu dochází k prosazování společných strategií a také generování nových myšlenek, které napomáhají lepší konkurenceschopnosti (Ježek, 1998 in Ježek, 2008).

Nový styl řízení vznikl s cílem zefektivnit práci veřejné správy, a proto se v jeho praxi často setkáváme s prvky veřejné soutěže a kontroly. Důraz je zde kladen na efektivnější využívání zdrojů a také na konkurenci. Mimo to je věnována velká pozornost flexibilitě a změně pravidel chování veřejné správy. Toto vše je možné zejména díky tomu, že zatímco klasický úředník se bojí experimentů a změn, manažer, zodpovídající za řízení nikoliv. Stejně tak se úředník zpravidla nezajímá o zdroje financování či časový horizont plnění jednotlivých cílů. Manažer s ekonomickým vzděláním ví, že čas jsou peníze a již při plánování se snaží předvídat možné problémy či komplikace – důraz je kladen na prevenci a předcházení možných negativních jevů. I proto je v novém stylu řízení do popředí stavěno vzdělávání pracovníků a jejich neustálé zvyšování kvalifikace, jelikož dlouhodobé profesní vzdělávání je důležitým předpokladem efektivních výkonů (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005).

Přestože se na počátku svého vzniku rozvíjel tento koncept především ve Spojených státech amerických, na Novém Zélandě a v západní Evropě (Nizozemsko, Velká Británie), postupem času se rozšířil do dalších států Evropy a potažmo také na území České republiky (Malinovský, Sucháček, 2006).

## **2.2 Marketing**

Aby bylo možné pochopit koncept městského marketingu, jež je hlavním tématem předkládané diplomové práce, je nutné nejprve pokusit se definovat pojem marketing jako takový.

Jedním z nejvýznamnějších vědců na poli marketingu je zajisté Philip Kotler. V současné době je možné při vyhledávání definice tohoto problému narazit na nespočet více či méně rozdílných definic.

Kotler (2007) tvrdí, že marketing je společenským a manažerským procesem, při kterém jedinci získávají to, co chtějí či potřebují (Kotler, 2007, str. 40). A důležité je tedy dle Kotlera nejen znát potřeby zákazníka, ale také rozhodnout se, který cílový trh je vhodné oslovit a jak pro něj vyvinout nabídku zajímavou natolik, aby cílová skupina spotřebitelů výrobek zakoupila.

V současné době se řada odborníků ztotožňuje s definicí, která byla vytvořena Americkou marketingovou asociací v roce 2007. Ta tvrdí, že marketing je možné definovat jako:

„aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost“ (Sales news, online 15. 1. 2008, citováno 13. 6. 2015).

Tato definice tedy marketing popisuje nejen jako aktivitu, ale také soubor institucí a procesů. Ty podporují vytváření nabídek, jejich dodávání zákazníkům a komunikaci, která má hodnotu nejen pro zákazníky, klienty či partnery, ale také celou společnost.

Odhlédneme-li od zahraničních autorů a zaměříme-li se na české odborníky, pak Foret tvrdí, že:

„marketing je systém teoreticky přepracovaných principů a postupů, pomocí kterých organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a reagují na ně, čímž se snaží zvýšit pravděpodobnost úspěchu na trhu” (Foret, 1997, str. 9).

Horáková (2003 in Hejtmánková, 2012) popisuje oproti předchozímu autorovi marketing detailněji a vnímá jej jako soubor metod, přístupů, ale také činností, které napomáhají k efektivnímu řešení problémů, které vznikají na trhu. Kromě toho říká, že komplexně je možné marketing aplikovat pouze v případě, že je tento přístup plně poznáný a zdůrazňuje význam této vědní disciplíny, která se zabývá ekonomickou realitou.

Z výše uvedených definic je patrné, že marketing slouží především k tomu, aby bylo zjišťováno, jaké jsou lidské potřeby. Ty je následně možné uspokojit prostřednictvím směny za pomoci nástrojů, jakými je například marketingový výzkum či marketingový mix. Můžeme říci, že jde o posun od pouhého prodeje již vyrobeného zboží v minulosti k vyrábění takových výrobků, o které má zákazník zájem. Při využití marketingu výrobce již před plánováním výroby zjišťuje, o co má zákazník zájem a svou výrobu tedy přizpůsobuje potřebám trhu.

## **2.3 Marketingový management**

Marketingový management je dodnes stále poměrně komplikovaným pojmem, a to jak mezi odbornými pracovníky, tak i širokou veřejností. Mnoho lidí, často nejen z řad laické veřejnosti, si neumí představit, co je jeho náplní. Stává se tomu tak i přesto, že mnohá města uplatňují jeho prvky.

Pod pojmem marketingový management se skrývá komunikace a styl řízení rozvoje měst.

Jde o „podporu komunikace či lépe řečeno jako institucionalizovanou podporu interaktivní (zpětnovazební) komunikace mezi aktéry strany nabídky a poptávky v územním rozvoji.“ (Ježek, Slach, Rumpel, 2007, s. 6)

Je nutné zmínit, že i v dnešní době je podstatná část měst řízena byrokratickým stylem, jenž je známý především pro svá mnohá omezení či příkazy či jiná opatření. V některých městech, přestože jejich počty dnes již klesají, jsou odborní pracovníci a zaměstnanci vedení měst poměrně uzavření ke změnám, které by mohly napomoci jejich rozvoji. Řízení rozvoje a plánování aktivit je proto mnohdy nejen nepřehledné, ale zejména neprůhledné a možnosti oboustranné komunikace mezi jednotlivými aktéry jsou zde velmi omezené (Ježek, Slach, Rumpel, 2007).

Marketingový management byl na počátku rozvinut na úrovni firem v soukromém sektoru s cílem zvýšit jejich ziskovost (Ježek, Slach, Rumpel, 2007). Stejně tak, jako jiné koncepty, se postupem doby začal tento styl řízení rozšiřovat a aplikovat také do veřejného sektoru. Tento styl řízení napomáhá odpovědným pracovníkům rozvíjet inovativní postupy, jež mohou napomoci rozvoji. V marketingovém managementu hraje důležitou roli občan, jenž ve městě žije či jiné cílové skupiny, na která jsou jednotlivá opatření zacílena, jelikož po vzoru řízení ve firmách jsou zde tyto cílové skupiny vnímány jako zákazník.

Marketing na úrovni českých měst byl, a do jisté úrovně stále je, často aplikován pouze ve své omezené formě. (Ježek, Slach, Rumpel, 2007, Ježek, 2010 a další). Využívají se pouze jeho dílčí části, jako je propagace či prezentace území a ostatní jeho, na úrovni měst užitečné, nástroje jsou vynechávány. Aby byl ovšem koncept marketingového managementu, potažmo městského marketingu, úspěšný, je nutné zejména, aby pracovníci, kteří vytváří jednotlivá opatření v jeho rámci, byli seznámeni s komplexním teritoriálním managementem, a také, aby byli schopni tyto teoretické znalosti využít v praxi.

### 3. TERITORIÁLNÍ MARKETING

Dalecký, Sucháček (2009) definovali teritoriální marketing jako:

„integrované řízení vnitřních i vnějších sociálních procesů v území, které jednak určují, odhadují a uspokojují požadavky „zákazníků“ a obyvatel územní, a také utváří a udržují změny postojů či chování ekonomických i správních subjektů k určité lokalitě, území v souladu s hospodářskými a sociálními cíli vytyčenými v regionálních rozvojových dokumentech. Teritoriální marketing je nutno chápat jako prostorovou odnož klasického marketingu. Můžeme rozlišovat dva proudy: regionální marketing (jehož hlavní charakteristikou je větší územní celek a možná neexistence administrativních hranic) a městský marketing (city marketing, který v zájmu zjednodušování obsahuje i marketing obcí) (Malinovský, Sucháček, 2006, s. 48).

Podle Rumpela (2001, 2002 a další) je pak za teritoriální marketing možné považovat proces komunikace mezi aktéry nabídky a poptávky přičemž má jít o komunikaci oběma směry. Jejím cílem je zvýšit nejen atraktivitu daného území, ale především dosáhnout pozitivních změn v předem určených oblastech. Tato komunikace by měla být obousměrná především z toho důvodu, aby aktéři místní správy věděli, co požadují občané, turisté a podnikatelé či jiné dotčené skupiny obyvatel. Tento způsob spolupráce velmi často vede k získání důležitých informací, díky kterým se místní elity mohou zaměřit na takové investice a projekty, které zvýší atraktivitu místa a zlepší se také jeho konkurenceschopnost na trhu (Rumpel, 2003, 2007). Podpora tohoto typu komunikace navíc posiluje územní identitu obyvatelstva (Rumpel a kol., 2011) a jeho angažovanost, která s sebou přináší také vzrůstající spokojenost s životem v dané lokalitě.

Důležité je tedy především:

„Dělat správné věci, dělat je správně a mluvit o nich.“ (Ježek, Slach, Rumpel, 2007, s. 6)

V České republice došlo k rozvoji teritoriálního marketingu především po konci let devadesátých. Za hlavní důvody, které tomuto rozvoji napomohly, jsou zpravidla řazeny (Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 6):



1. Neustále se zvyšující konkurence mezi jednotlivými městy, regiony a státy, která vedle integrace do řady vyšších seskupení vedla také ke vzniku globálního trhu, na kterém mohou uspět jen ti nejlepší. Právě konkurence je jeden z nejdůležitějších důvodů, proč nejen firmy, ale také jednotlivá místa na zemi musela začít hledat projekty, které je odliší od ostatních a díky kterým budou úspěšní na národním či globálním trhu (Ježek, Rumpel, Slach, 2007). Jedním z důvodů zvyšující se konkurence mezi městy a regiony je také skutečnost, že mobilita občanů roste a s ní narůstá význam měkkých faktorů místa, které mohou ovlivňovat rozhodnutí jedinců o usídlení se v dané lokalitě (Paulíčková, 2005). Tato neustále se zvyšující konkurence mezi městy a regiony ovlivnila skutečnost, že instituce v nich nacházející se musely začít hledat výhodnější a flexibilnější metody sloužící k řízení územního rozvoje, než byly do té doby standardní fordistické struktury (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).
2. Větší informovanost obyvatelstva, snižování role vzdáleností, růst občanské participace, rozvoj komunikačních technologií, vzdělanosti a neustále se zvyšující nároky na životní styl a kvalitu (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).
3. Změna ve financování místní správy donutila zástupce obcí začít hledat také jiné zdroje příjmů, jelikož národní redistribuční politika byla vlivem mnoha faktorů snížena na takovou míru, že již nebyla dostačující, a tak bylo nutné zaktivizovat vnitřní, do té chvíle často skrytý, potenciál jednotlivých regionů (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).
4. Deindustrializace<sup>2</sup> doplněná reindustrializací<sup>3</sup>, která se nese ve jménu změny významnosti lokalizačních faktorů, kdy ty tvrdé, jednoduše kvantifikovatelné již

---

<sup>2</sup> Deindustrializace je trend, při kterém dochází k poklesu průmyslových aktivit a k omezení průmyslových kapacit, z toho důvodu dochází v tomto období také ke snižování zaměstnanosti v sekundárním sektoru. Lze říci, že deindustrializace je výsledkem nezvládnutého přechodu zena režimy flexibilní akumulace a požadavky moderní doby. Výsledkem procesu deindustrializace je tedy nárůst míry nezaměstnanosti neboť zaměstnanci původních průmyslových podniků nesplňují požadavky trhu práce (Koutský, 2011). Další možností, jak proces deindustrializace v určitém regionu zdokumentovat je snižování podílu sekundéru na HDP (Koutský, 2011).

nehrají tak důležitou roli, jako tomu bylo v minulosti a dochází k nárůstu významu takových faktorů, jako jsou image místa, kvalita životního prostředí, nabídka místních vzdělávacích institucí, podpora vědy a výzkumu či kulturní život (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

5. Komerční suburbanizace<sup>4</sup> způsobila postupnou ztrátu funkcí center měst a přispěla k jejich devitalizaci, která donutila nejen maloobchodníky, ale také zastupitele z řad veřejné správy a další dotčené jedince k hledání nových konceptů, které by atraktivitu měst opětovně navýšily (Ježek, Rumpel, Slach, 2007)

Teritoriální marketing lze dále dělit na marketing měst a na regionální marketing (Ježek, Rumpel, Slach, 2007), přičemž tato práce bude zaměřena především na marketing měst, ovšem neopomene zmínit ani neméně důležitou problematiku marketingu regionálního. Na počátku je ovšem nutné si uvědomit, že město ovšem není homogenní strukturou, naopak, skládá se z mnoha aktérů, a proto je pro správný marketingový management důležitá spolupráce všech těchto aktérů (Boruta, Slach, 2007).

---

<sup>3</sup> Reindustrializace je spojena s trendem v průmyslové výrobě, kdy dochází k vzniku nových průmyslových struktur, které reflektují aktuální potřeby hospodářství. Koutský (2011) ukazuje na příkladu Ústeckého kraje, že zejména díky přílivu zahraničních investic v lokalitě došlo k nárůstu průmyslových kapacit, objemu výroby a stabilizaci zaměstnanosti v tomto odvětví hospodářství (Koutský, 2011).

<sup>4</sup> Za suburbanizaci je považována fáze z městského vývoje, kdy dochází k snížení růstu, někdy také úbytku počtu obyvatel a ekonomických funkcí ve městském jádru na úkor rozrůstání okrajových částí aglomerace (Toušek, Kunc, Vystoupil a kol., 2008) Suburbanizace se dále dělí na komerční, kdy je odborníky zkoumána především nová výstavba bydlení a odliv obyvatel měst na úkor přílivu do okolních obcí (Ouředníček, 2008) a komerční, při které je volná půda zabírána pro výstavbu komerčních areálů sloužících k logistice, maloobchodu či zábavě (Ouředníček, 2008).

### 3.1 Typologie teritoriálního marketingu

„Teritoriální marketing je možné rozdělit na řadu dílčích typů, které byly vyvinuty a dále se vyvíjejí v průběhu realizace projektů.“ (Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 13)

Na tomto místě je vhodné se věnovat jednotlivým typům teritoriálního marketingu, který je v tomto případě považován za pojem, pod který dále spadají jak městský, tak také regionální marketing. Tyto typy byly definovány na základě analýz textu (Bertram, 1995, Helbrecht, 1994, Honert, 1991 in Ježek, Rumpel, Slach, 2007) a rozhovorů s experty (Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 13).

#### Město a region jako produkt

Při využívání tohoto typu teritoriálního marketingu dochází k názoru, že město funguje obdobně jako firma a to, co město nabízí (jeho služby, půda apod.), je zde považováno za výsledný produkt, který je nabízen na trhu za účelem dosažení zisku. Aplikace pouze tohoto stylu řízení je u měst poněkud problematická a naráží na mnoho problémů. Je nutno si uvědomit, že zatímco podniky jsou zakládány čistě za účelem zisku a tomu je přizpůsobována jejich strategie na trhu i organizační struktura, ve městech se musí vždy nacházet i ty typy služeb, které nejsou určeny k finančnímu obohacení a jde v nich tedy o maximalizaci užitku (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

Aktéři městského marketingu jsou v takovém případě nuceni vytvářet také sociální, lépe řečeno nevýdělečné, projekty. Je nutno myslet na mnohdy i ztrátové aktivity, které nepřinesou finanční zúročení, ovšem jsou pro existenci a fungování města/ regionu zásadní (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### Externí komunikační politika

Externí komunikační politika je typ teritoriálního marketingu, kdy jsou využívány nástroje, jako je propagace, prezentace a public relations, pomocí nichž má být zlepšena image města (Hejtmánková, 2012).

Tento typ teritoriálního marketingu je vhodné využívat na území České republiky u měst a oblastí, které jsou úzce vyprofilované, a to zejména do oblasti cestovního ruchu. I přesto lze nalézt tyto postupy i u jiných míst, tam je ovšem pozitivní dopad na město/ region diskutabilní (Rumpel, 2011). Z jinak na nástroje bohatého marketingového mixu<sup>5</sup> se využívá v tomto případě pouze jeho část, která se zaměřuje především na zlepšování image navenek.

Externí komunikační politika zpravidla nevede k žádným významným změnám uvnitř městských či regionálních struktur, jelikož se zaměřuje na propagaci již existující nabídky (Ježek, Rumpel, Slach, 2007). Často za přítomnosti regionálních značek či jiných aktivit jsou propagovány historické či přírodní památky, nehmotné dědictví lokality a podobně. Lze jej proto nabídnout městům jako je Telč či Český Krumlov, která jsou vyprofilovaná směrem k cestovnímu ruchu a turisty vyhledávaná. U měst, jako je Bruntál, by tato forma úspěšná nebyla, jelikož se toto město nachází ve strukturálně postiženém regionu, u kterého je vhodné zaměřit se na jinou metodu podpory rozvoje (Rumpel, 2011).

#### Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Tento třetí typ teritoriálního marketingu lze hodnotit velmi pozitivně, jelikož jde o typ, při kterém se na nákladech pro jednotlivé akce odehrávající se ve městě podílí aktéři jak z řad soukromníků, tak z řad veřejné správy. Díky tomu dochází ke zlepšení komunikace a dané projekty jsou také mnohem efektivnější. Zatímco veřejný sektor může do projektu přinést zejména personální zastřešení, zjednodušení složitých byrokratických procesů či pozemky využitelné pro daný účel, soukromý sektor disponuje potřebným kapitálem. A to jak finančním, tak také například lidským.

Problémem je zde ovšem, zejména v našich socioekonomických podmínkách, stále poměrně malé rozšíření tohoto konceptu. Soukromý sektor se i v dnešní době do spolupráce se sektorem veřejným zapojuje neochotně, jelikož výhody, které pro

---

<sup>5</sup> Marketingový mix podle Kotlera je souborem různých marketingových nástrojů a opatření, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na vybraném trhu (Kotler, 2001).

něj z této spolupráce plynou, jsou mnohdy velmi omezené (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

### Marketing podniků poskytujících veřejné služby

Jedním z dalších možných typů teritoriálního marketingu je také marketing podniků poskytujících veřejné služby a marketing institucí veřejného sektoru.

Jde o aktivity, které ovšem nelze aplikovat ve všech případech. Lze jej doporučit městům v situacích, kdy je žádoucí zvýšit atraktivitu místa a přitom snížit náklady, což znamená, že tento typ lze považovat také za součást výše zmiňovaného nového stylu řízení a je vhodný například u institucí zajišťujících vzdělávání, veřejnou dopravu, kulturní život či například informační služby (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

To, jaký typ teritoriálního marketingu je vhodné zvolit, je určeno následujícími faktory: zájmy aktérů a institucí, znalosti teorie konceptu teritoriálního marketingu, převládající funkce města a strukturálními charakteristikami města.(Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 7).

V České republice se lze mnohdy setkat se situací, kdy města (regiony, účelové spolky a jiné) a aktéři v nich fungující vynakládají vysoké finanční prostředky na tvorbu specifických produktů zaměřených zejména na propagaci dané destinace.

Tato propagace, externí komunikační politika, však mnohdy postrádá zohlednění velmi důležitých faktorů nutných pro úspěšný marketing. Proto je důležité si své cílové skupiny nejen správně definovat pomocí tzv. segmentace trhu, ale také provádět benchmarking<sup>6</sup>, brainstorming<sup>7</sup>, image analýzy a další neméně důležité

---

<sup>6</sup> Benchmarking je metoda, která umožňuje získat informace o poskytovaných službách a aktivitách prostřednictvím srovnání těchto služeb mezi jednotlivými jednotkami (města se mohou srovnávat navzájem) za cílem identifikovat nejlepší příklady z praxe a inspirovat se jimi. Je prováděn za cílem zjistit svou pozici na trhu a najít způsoby, jak jí ještě zlepšit díky srovnání s konkurencí (Široký a kol., 2006).

nástroje sloužící ke správnému pochopení přání a potřeb cílových skupin. Ve chvíli, kdy lokalita toto udělá je správná chvíle k vytvoření tzv. komunikační platformy, která se postará o již zmíněné heslo „dělat správné věci správně a mluvit o nich“. V případě, že dojde ke všem těmto krokům je možné, že marketingové aktivity posílí atraktivitu a image, stanou se součástí tzv. měkkých lokalizačních faktorů (Boruta, Slach, 2007).

Faktory, které ovlivňují rozvoj a potažmo lokalizaci v prostoru se dělí na měkké a tvrdé. Tato problematika je studována řadou odborníků nejen v České republice, ale také v zahraničí. Přechod od tvrdých lokalizačních faktorů je spojen s přechodem společnosti od tzv. fordismu<sup>8</sup> k postfordismu<sup>9</sup> (Blažek, Uhlíř, 2002, 2011, Slach a kol., 2008, 2013), kdy mimo jiné začaly být postupně úspory z rozsahu (economies of scale) nahrazovány úsporami ze specializace (economies of scope). Tato změna je charakteristická především přechodem od dominance sekundárního sektoru směrem k terciéru, potažmo kvartéru a kvintéru. Tradiční, tvrdé lokalizační faktory se staly v průběhu let ubikvitními. Díky rostoucí globalizaci a pokroku došlo ke snižování role vzdálenosti a cena za dopravu poklesla natolik, že firmy začaly brát ohled také na další, méně kvantifikovatelná pozitiva jednotlivých regionů a nový typ ekonomiky založené na znalostech začal preferovat zejména kvalitu lidských zdrojů. Měkkými lokalizačními faktory se v tomto ohledu myslí dle Slacha a kol. (2013) kvalita institucí, image polohy či například průmyslových zón v lokalitě, sociální a lidský kapitál

---

<sup>7</sup> Brainstorming je metoda, která slouží k nacházení kreativních nápadů či případnému řešení již nastalých problémů. Jde o skupinovou aktivitu, při které mají mít všichni účastníci možnost vyjádřit se k danému tématu. Upřednostňována je zde kvantita nápadů vedoucí k většímu množství inovativních a často také inovativních nápadů.

<sup>8</sup> Fordismus je období ve vývoji společnosti, jež je možné časově zařadit do období 20.- 60. let minulého století. Toto období bylo v ekonomice charakteristické svou masovou výrobou i spotřebou, kdy byly jednotlivými výrobci upřednostňovány úspory z rozsahu (Blažek, Uhlíř, 2011).

<sup>9</sup> Postfordismus je éra, jež následovala po vypršení životnosti fordismu na počátku 70. let minulého století. Je charakteristický zejména změnami ve výrobě, kdy dochází ke zvyšování specializace a také vyšší flexibilitě (Blažek, Uhlíř, 2011).

v oblasti, politická stabilita a další. Tyto faktory lze dále dělit na podnikatelské a individuální.

### **3.2 Komplexní teritoriální marketing**

Komplexní teritoriální marketing, dále jen KTM, je procesem plánování a souhrnem mnoha aktivit, které mají napomoci městu řešit problémy v něm se vyskytující. Městský marketing by měl přinést dohodu mezi aktéry, kteří se ve městě nachází. Tento konsensus by měl následně určit jednotnou vizi a také strategii, jak tohoto cíle dosáhnout. Prostředkem k tomuto by měla být výše zmíněná oboustranná komunikace, díky které město plánované projekty či aktivity provede lépe a společně (Rumpel a kol., 2007). Funguje-li komunikace pouze jedním směrem, anebo naráží-li na komunikační bariéry, jen stěží lze dosáhnout stanoveného cíle.

KTM by měl proto obsahovat jednotlivé dílčí přístupy, které jsou vždy zaměřeny na jednotlivé oblasti či se zabývají předem určeným, omezeným, územím.

Za hlavní cíle KTM, které byly definovány v rámci projektu „Marketingový management obcí, měst a regionů“ (2005 – 2006) jsou považovány (Ježek, Rumpel, Slach, 2007):

- Komplexní zvýšení atraktivity města pro všechny cílové skupiny
- Optimalizace procesního řízení za účelem zvýšení efektivity a využití ekonomických, sociálních a přírodních zdrojů
- Posílení ekonomické základny města
- Vylepšení externí a interní image města<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Image města je složitý pojem, který Kotler popisuje jako sumu subjektivních dojmů, které mají lidé o určité lokalitě (in Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 60). Dá se říci, že image je určitým zjednodušením reality, která je ovšem ovlivněna subjektivním vnímáním místa a proto je možné, že různí jedinci mohou image stejné lokality vnímat rozdílně. Dle Kotlera (in Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 61) existuje několik typů image – pozitivní, negativní, smíšená, rozporná a příliš atraktivní přičemž to, jakou aktuální pozici místo má je stěžejním pro plánování a realizaci strategie, jež má městu napomoci k zlepšení aktuální image.

- Prohloubení a profilace městské identity obyvatel a podnikatelů

### **3.3 Komponenty KTM**

Rumpel ve své dizertaci Teritoriální marketing jako nástroj územního rozvoje (2001) navrhl komponenty, které by měly napomoci k aplikaci KTM v České republice. Tyto komponenty později zopakoval i v dalších knihách (Ježek, Rumpel, Slach, 2007, s. 41 - 44, Rumpel a kol., 2011).

#### **1. Důraz na tržní realizaci projektů**

Tento komponent zdůrazňuje, nakolik je důležité upustit od důrazu realizace projektů a naopak začít praktikovat důraz na expertní plánování ideálního stavu (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### **2. Existence instituce podpory komunikace, koordinace a kooperace mezi aktéry**

Bez existence určité institucionalizované komunikace je velmi komplikované určité území rozvíjet. Je nutné si uvědomit, že tato instituce stojí na rozhraní mezi veřejným a soukromým sektorem a jejím úkolem je nejen nalézt společné zájmy těchto aktérů, ale také stimulovat jejich aktivitu (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007)

#### **3. Využívání nástrojů marketingového mixu**

Přestože je vhodné využívat všechny typy politik - produktové, komunikační, cenové a distribuční politiky, je zpravidla nejvíce využívána politika komunikační, která bývá harmonizována s politikou produktovou. (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### **4. Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru**

Komponenta partnerství veřejného a soukromého sektoru je velmi důležitá. Aby ovšem bylo toto partnerství úspěšné, je nutné si uvědomit, že veřejný sektor nejprve musí chápat určitá pravidla hry, která jsou obecně platná při chování na trhu (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).



## 5. Definování cílových skupin a segmentace trhu

Pro vhodnou aplikaci teritoriálního marketingu je nutné provést správně segmentaci daného trhu a definovat cílové skupiny do homogennějších, které vedou k zvýšení účinnosti použitých nástrojů marketingového mixu (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

Kotler, Haider, Rein (1993 in Ježek, 2010) tvrdí, že pro městský marketing jsou klíčové tyto prvky, které se ve městě nachází:

- Identita území (tzv. place identity), kterou je možné určit prostřednictvím SWOT analýzy
- Produkty území (tzv. place products), kam spadají produkty, které může dané území nabídnout
- Zákazníci území (tzv. place buyers), kam spadají všichni zákazníci, které je nutné vhodně rozdělit do homogenních skupin podle jejich požadavků či nároků
- Prodej území (tzv. place selling), který spočívá v nalezení nejlepšího způsobu, jak město jako produkt nabízet na trhu

Je důležité si uvědomit, že městský marketing a aktivity v rámci něj prováděné je nutné směřovat jak ven (exogenně) na externí cílové skupiny zjištěné segmentací trhu, a to na podnikatele, obyvatele a návštěvníky, tak také dovnitř (endogenně) a to na výkon samosprávy.

Zatímco podle Vaňové (1996 in Paulíčková, 2005) je možné ve městě rozlišit tyto skupiny:

- Obyvatelé – současní (ale také potenciální budoucí obyvatelé)
- Návštěvníci a turisté, kteří svou návštěvou daného města vytváří zisk místním podnikatelům
- Externí podnikatelé, kteří se mohou v případě kvalitně zvolené marketingové strategie rozhodnout přesídlit se do daného města
- Interní podnikatelé, o které je třeba pečovat, aby z města neodešli, jelikož tento jev by s sebou mohl přinést zvýšení nezaměstnanosti a rozvoj dalších negativních jevů

- Investoři, kteří poskytují nejen podnikatelům, ale také městu jako takovému finanční prostředky, které mohou napomoci jeho rozvoji
- Zaměstnanci veřejných služeb (zaměstnanci městského úřadu či jiní občané, kteří jsou napojeni na místní samosprávu)

Tak naopak Malinovský, J., Sucháček, J. (2006) v tabulce č. 1 segmentují cílové skupiny poněkud přehledněji na interní a externí, které dále dělí dle zaměření marketingových opatření na masový a přímý marketing.

Tabulka 1 - Segmentace cílových skupin územního marketingu

	Velké skupiny složené z jednotlivců/ masový marketing	Specifičtí jednotlivci či skupiny/přímé „ad hoc“ formy marketingu
Interní cílové skupiny	Obyvatelé města/regionu	Místní úředníci, místní podnikatelé, místní organizace a místní lobby
Externí cílové skupiny	Domácí turisté, zahraniční turisté, cestovatelé, obchodníci, potenciální obyvatelé města/regionu	Domácí i zahraniční investoři, státní úředníci a úřady, státní a mezinárodní instituce, konkurenční regiony

Zdroj: Malinovský, J., Sucháček, J., 2006, str. 32.

## 6. Průzkum trhu a analýza konkurenčního prostředí

Aplikace marketingové výzkumu v rámci teritoriálního marketingu je velmi důležitá, a to zejména v jeho analytické části (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

## 7. Pluralita participujících aktérů

**„Co společně uděláme, abychom posílili konkurenceschopnost teritoria“** (Beyer, Kuron 1995 in Ježek, Rumpel, Slach, 2007, str. 43, v textu tučně pozn. aut.). Tímto mottem se myslí nutnost zapojení aktérů jak z řad veřejné správy, tak také

podnikatelů, médií, vzdělávacích institucí apod. za účelem vyjádření vize rozvoje území. Za dílčí cíl teritoriálního marketingu je tedy vytvoření komunikačně – kooperační sítě mezi jednotlivými aktéry (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### 8. Občanská participace a podpora teritoriální identity

Tento koncept zdůrazňuje význam občanské participace, která, probíhá-li správně, umožňuje zájemců seznámit se s projekty již ve fázi plánování a mají-li zájem, pak také spolupracovat při hledání řešení pro možné negativní dopady (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### 9. Nový styl řízení veřejného sektoru

Nový styl řízení neboli new public management je jeden ze základních komponentů nutných pro aplikaci teritoriálního marketingu. Tento koncept byl popsán v úvodu diplomové práce. Jeho hlavním smyslem je aplikování managementových opatření do veřejného sektoru za účelem zvýšení jeho flexibility (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

#### 10. Důraz na „učení se“ institucí a lidských zdrojů, inovační aktivitu

V rámci tohoto komponentu je zdůrazňována role institucí, které mají podpořit tvorbu regionálního inovačního systému (Rumpel, 2001, Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

### **3.4 Dílčí přístupy v KTM**

Na základě výše zmíněných komponentů Rumpel (2001, 2002, Ježek, Rumpel, Slach, 2007 a v dalších publikacích) vytvořil níže zmíněné přístupy, které je možno aplikovat na různých měřítkových úrovních.

1. Marketing obce
2. Komplexní marketing města, který je dále dělen na marketing vnitřního města, marketing investičních příležitostí, marketing cestovního ruchu neboli

destinační marketing, marketing měkkých lokalizačních faktorů, marketing institucí veřejné správy, events marketing

3. Marketing mikroregionu
4. Marketing sítě obcí a měst
5. Marketing regionu
6. Marketing státu
7. Marketing příhraničního regionu (též euroregionu)

Pro potřeby této diplomové práce bude dále pracováno s marketingem města, který Ježek, Rumpel, Slach (2007) dělí na:

#### 1. Marketing vnitřního města

(též city management) je přístupem, který se zaměřuje na rozvoj vnitřního města. V rámci tohoto přístupu není marketing zaměřen na rozvoj celého města, ale jen jeho vnitřní části, která může, ale rovněž nemusí být městským centrem. Cílem těchto aktivit bývá zejména zvýšení jeho atraktivity a snaha o jeho oživení.

Také v městech Moravskoslezského kraje, kterému je věnována empirická část této diplomové práce, je možné najít problémy související s úpadkem vnitřního města, které je vhodné řešit tímto marketingovým přístupem. Například v Ostravě, v současné době funguje spolek Za krásnou Ostravu, který si klade za cíl upozornit, že mimo jiné i v městském centru se dnes nachází místa, kterým je vhodné věnovat pozornost. Jednou z aktuálních akcí, které spolek nedávno zorganizoval, byl happening za živé centrum Ostravy. Jeho cílem bylo především poukázat na špatný stav historických památek v centru města, které zažívá v posledních letech úpadek a nachází se v něm řada vylidněných objektů (Rumpel, 2014).

#### 2. Marketing městské části

(city quarter marketing) je variantou výše zmíněného marketingu vnitřního města. Lze jej najít u velkých měst, které se dělí na městské části, přičemž každá část řeší své problémy odlišné od problémů částí jiných. Velmi často lze

v rozlehlejších a populačně větších městech nalézt části, které jsou historicky spjaty s průmyslovou výrobou, která může, ale nemusí trvat do dnešní doby.

Tyto areály, které jsou často opuštěné, vytváří ve městě tzv: brownfielady<sup>11</sup>, ty bývají zátěží nejen ekologickou (často je zde půda či voda kontaminována minulou průmyslovou výrobou), ale také sociální, jelikož se často stávají domovem nepříznivých skupin obyvatelstva.

V MSK je opět vhodným příkladem města, tentokrát pozitivním, město Ostrava. Nedávno revitalizovaný brownfield, na jehož místě nyní stojí developerský projekt Nová Karolina, který v sobě kombinuje obchodní centrum, rezidenční byty a také kancelářský park je stejně jako Národní kulturní památka Dolní Vítkovice prezentována jako pozitivní znak rozvoje nejen městské části, ale také celého města (Rumpel, 2014). Bohužel dle mého názoru právě výše zmíněná revitalizace brownfieldu ležícího v blízkosti centra města způsobila jeho markantnější a rychlejší úpadek a ztrátu funkce, jelikož místní maloobchodníci po otevření nového nákupního centra pocítili odliv zákazníků a řada z nich byla donucena své podnikání ukončit.

### 3. Marketing investičních příležitostí

Tato dílčí součást marketingu, si klade za cíl atrakci potenciálních investorů. Zpravidla se tento typ marketingu uplatňuje více u měst, než u regionů. Důraz je v tomto případě kladen zejména na ekonomický rozvoj a trvalý růst. Tento typ KTM není cílen ani na obyvatele města, ani na turisty, ale na ekonomické subjekty z řad domácích i zahraničních investorů (Ježek, Rumpel, Slach, 2007). Velmi často bývá impulzem pro zahájení aktivit v rámci tohoto typu KTM vybudování průmyslové zóny

---

<sup>11</sup> Termín brownfield se v odborné literatuře používá již od sedmdesátých let 20. století, kdy si řada odborníků začala všimnout opuštěných, zchátralých objektů, které začaly představovat pro své okolí ekologickou zátěž. Jde o v minulosti zpravidla průmyslové či zemědělské areály, které byly opuštěny a chátrají. V současné době je těmto objektům věnována zvýšená pozornost i z toho důvodu, že lokalita, v níž se brownfielady nacházejí, je často postižena také vyšší mírou nezaměstnanosti, kriminality a je proto vhodné hledat způsoby, které lokalitu regenerují. Opakem termínu brownfield je greenfield, kdy je pro novou výstavbu využito území, které do té doby zastavěno nebylo a není postiženo znečištěním ani jiným negativním jevem. (Opatová, 2008). Zatímco od stavby na greenfieldech se v současné době opouští, vzniká řada podpůrných opatření a projektů, jež podporují renovaci brownfieladů.

a její zasíťování, díky kterému se mohou města prezentovat na mezinárodních veletrzích zaměřených na podnikání.

Na území MSK je možné u řady měst vysledovat snahy o přilákání investorů do jejich průmyslových zón. Také zástupci měst, jež se zúčastnili výzkumu, který je součástí této diplomové práce, zmiňovali, jakým způsobem se snaží investory přilákat a také udržet. Zpravidla se tak děje prostřednictvím vytvoření informační brožury a podpory vzniku průmyslových zón, které jsou často rozšiřovány. Neméně důležitě vnímají také účast na mezinárodních veletrzích či jiných obdobných událostech.

Například veletrhu nemovitostí a investičních příležitostí, MIPIM 2015, který je významný především pro svou návštěvnost developery, investory, architekty, zástupci vlád a dalšími odborníky, se v letošním roce zúčastnil Moravskoslezský kraj společně s krajským městem již poněkolikáté. Letos zde byly prezentovány rozvojové zóny – Průmyslová zóna Ostrava – Mošnov, průmyslová zóna Nad Barborou v Karviné, průmyslová zóna Dukla v Havířově, průmyslová zóna Karviná – Nové Pole, průmyslová zóna Krnov - Červený dvůr, průmyslová zóna František v Horní Suché, a také rozvojové lokality ve Frýdku-Místku: Kasárna - Frýdecký les, Kasárna – Palkovická. Kromě toho zde měla svou expozici také Ostrava, která se snažila zdůraznit zejména existenci tzv. automobilového klastru<sup>12</sup>. V jejím okolí je totiž denně vyrobeno na 3 000 automobilů a nové propojení místního letiště s železnicí (ČIA news, online 10. 3. 2015, citováno 13. 6. 2015).

#### 4. Destinační marketing

Za další variantu KTM, která se nezaměřuje na celkový rozvoj, ale podporuje předem danou oblast, v tomto případě zpravidla rozvoj cestovního ruchu, je možné považovat destinační marketing. Tento typ KTM je využíván městy, která jsou pro turisty zajímavá a patří k hojně navštěvovaným. Je možné jej aplikovat také

---

<sup>12</sup> Pojem klastř zavedl do výzkumu Američan M. Porter, který zkoumal konkurenční výhody na úrovni národních politik. Na základě svého výzkumu zdůraznil, že úspěšnost firem na trhu nesouvisí pouze na jejich strategii, nýbrž také na prostředí, ve kterých firmy působí. Proto tedy definoval klastry jako geografickou koncentraci spolupracujících a provázaných firem, jejich dodavatelů, institucí lokalizovaných do stejného regionu, které spolu nejen spolupracují, ale také si konkurují (Porter, 1998 in Blažek, Uhlíř, 2011).

u mikroregionů či jiných sdružení obcí, které mají předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).

Přestože péči a starost o cestovní ruch nemá žádný kraj danou ze zákona, snaží se MSK o jeho podporu. I z toho důvodu byla krajem vytvořena Strategie řízení cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji na léta 2015 až 2020, jejímž cílem je napomoci podnikatelům a organizacím podnikajícím v oblasti cestovního ruchu v efektivnějším řízení. Strategie mimo jiné informuje o formách cestovního ruchu, které na jeho území převažují (městský, poznávací, venkovský, lázeňský apod.) a zmiňuje také nově se rozvíjející formy couchsurfing, industriální cestovní ruch, gastronomický cestovní ruch, zážitkový (mj. sportovní) cestovní ruch a další (Hruška a kol., 2014).

Na území MSK je aktuálně možné lokalizovat tyto destinace cestovního ruchu – Jeseníky, Opavské Slezsko, Poodří – Moravské Kravařsko, Ostravsko, Těšínské Slezsko, Beskydy (msregion.cz, online). Jako příklad dobré praxe je možno zmínit destinaci Jeseníky, kde bylo cílem zvýšit návštěvnost turisty. Zástupci této turistické destinace vytvořili marketingovou strategii podporovanou jak veřejným, tak také soukromým sektorem, kde byl kladen důraz zejména na vzdělávání odborníků, kvalitu nabízeného produktu a podporu prodeje. Kromě jiného tato destinace vytvořila tzv. voucher systém Jeseníky, který se ukázal jako nástroj k motivaci cestovních kancelářím spolupracovat s Euroregionem Praděd, jež se v dané lokalitě nachází (Blaško, Vzientek, 2013).

## 5. Marketing akcí

(Events marketing) patří zejména v České republice k mladším formám KTM, které se rozvíjejí v posledních 10 až 20 letech. Jde o podporu velkých akcí, které městu či regionu přináší publicitu nejen v rámci země, ale také na mezinárodním poli. Events marketing patří mezi nejrychleji se rozvíjející formy komplexního teritoriálního marketingu v České republice a je uplatňován jak městy malými, tak také velkými.

V MSK, kterému je věnována empirická část této diplomové práce lze vysledovat hned několik měst, které svými „eventy“ a jejich významností překračují hranici nejen města, regionu, ale mnohdy také České republiky. Mezi nejmasovější akce, které se zde konají, patří Dny NATO, které mají již mnohaletou tradici a těží

z nich celé Ostravsko. Tato mezinárodní přehlídka vojenské techniky je vyhledávána lidmi všech věkových kategorií a aktuální rekord je 225 000 návštěvníků za dva víkendové dny (Deník.cz, online 21. 9. 2014, citováno 15. 2. 2015). Zůstaneme-li na Ostravsku, je zajisté další neméně významnou akcí, která již přerostla hranice nejen města, hudební multižánrový festival Colours of Ostrava, který jen v minulém roce navštívilo na 40 000 návštěvníků. (Ostravan.cz, online 20. 7. 2015, citováno 15. 2. 2015). Další akci, mezinárodně významnou, lze najít například v Krnově. Místní Kino Mír 70 je jediným městem ze zemí tzv. Visegrádské čtyřky, které je schopno promítat filmy na 70 mm pásce. Proto je domovem mezinárodního filmového festivalu, který do města každoročně přiláká spoustu fandů kvalitní kinematografie.

#### 6. Rudimentální neboli základní marketing

Tento přístup, který lze v rámci KTM analyzovat se nachází u těch měst, které s marketingem začínají a neprovádějí jej komplexně, nýbrž se snaží pouze pomalu zakomponovat některé marketingové prvky do své správy (Ježek, Rumpel, Slach, 2007).



## 4. MĚSTSKÝ MARKETING

I přesto, že myšlenka marketingového řízení ve městě, jak bylo zmíněno výše, není nová, dochází k rozvoji těchto aktivit až v posledních desetiletích. Už od 19. století lze ovšem vysledovat aktivní pokusy o atrakci nejen turistů, ale především obyvatel a investorů do jednotlivých měst či regionů světa. Ovšem až v 80. letech minulého století lze tyto snahy vnímat jako konzistentní a komplexnější.

Jedním z prvních autorů, kteří se zmiňují o marketingu, jež souvisí s městem, byl Kotler (1982), který se věnoval mj. marketingu neziskových institucí a vymezil tzv. marketing místa jakožto soubor aktivit, které mohou vytvářet, udržovat a měnit postoje či chování vůči vybraným místům. Cílem takového marketingu místa by mělo být tedy přilákání nových obyvatel, turistů a investorů.

Městským marketingem lze chápat uplatňování marketingové koncepce v podmínkách města (Paulíčková, 2005). Rozvoj městského marketingu byl podmíněn zejména neustále se prohlubující a zostřující konkurencí mezi městy, která donutila lokální samosprávy zejména ke krokům, kdy kroky podnikané v rámci města musely respektovat přání zákazníků neboli cílových skupin (občané, turisté, investoři). Například Hejtmánková (2012) ve své diplomové práci uvádí, že podle Ježka využívalo v roce 2008 městský marketing téměř 75% měst.

Ashworth a Voogd (1992) tvrdí, že městský marketing byl vytvořen jako nástroj sloužící k boji s ekonomickými, politickými i sociálními změnami ve městech.

Rumpel (2002) následně definoval městský marketing jako koncept, jež podporuje kooperativní, a také kreativní městský rozvoj, jehož cílem je zvýšení atraktivity města v předem specifikované oblasti. Dále by mělo být docíleno zvýšení kvality poskytovaných služeb pro vybrané cílové skupiny obyvatel. Dosažení těchto cílů by mělo být zprostředkováno pomocí institucionalizované komunikace a rozvoje partnerství mezi zúčastněnými aktéry.

Ježek (2004 in Veselíková, 2014) dále tvrdí, že městský marketing je koncept podporující změny ve způsobu myšlení jednotlivých měst, resp. jejich pracovníků.

V městském marketingu je podle Ježka dále zahrnuto jak plánování, tak i řízení vztahů a komunikace s jednotlivými cílovými skupinami.

Tomek (1992, in Veselíková, 2014) definoval městský marketing jako způsoby řešení místních problémů, jako jsou např. umístění živností, řešení dopravy, úřední poplatky, řízení školství.

Z výše uvedených snah o definici městského marketingu je patrné, že tento koncept je odborníky v posledních letech detailně zkoumán a byť zatím nebyla uznána všeobecně platná definice městského marketingu, mnohé názory na obsah tohoto konceptu si jsou podobné.

#### **4.1 Regionální vs. městský marketing**

Jak již bylo zmíněno výše, tato diplomová práce je zaměřena především na způsoby marketingového řízení, které jsou využívány u měst. Empirická část této diplomové práce bude zaměřena na vybraná města Moravskoslezského kraje, která byla ochotna výzkumu se zúčastnit. Nelze ovšem opomenout, že stejný základ lze vysledovat také u marketingu regionálního.

Ivanušičová (2012) tvrdí, že zatímco u městského marketingu je hlavní důraz kladen na konkurenční výhody města, u regionu se při aplikaci marketingu pracuje především na snaze zlepšit vzájemnost komplementaritu specifických funkcí jednotlivých měst.

Zatímco u městského marketingu je území, pro které jsou dané činnosti určeny, vymezeno administrativní hranicí města, u regionálního marketingu je nutno brát ohled také na jednotlivé vazby, které se v lokalitě nachází a to z toho důvodu, že právě tyto vazby vznikající tzv. „ze spoda“ často vytváří entitu, která neodpovídá administrativním hranicím reálně existujícího regionu (Rumpel, 2011) ovšem pro jednotlivé aktivity je mnohem důležitější (Malinovský, Sucháček, 2006).

Tato skutečnost s sebou přináší také další problém. Zatímco při aktivitách plánovaných městským marketingem lze využít již existující organizační struktury (např. lze využít odbor rozvoje města či strategického plánování) u regionálního

marketingu lze tyto struktury využít pouze v případě, kdy regionální marketing probíhá v území, které je administrativně vyměřeno jako region. Z toho vyplývá také skutečnost, že projekty organizované prostřednictvím regionálního marketingu bývají zpravidla orientovány externě a jejich cílem je ovlivnit chování a postavení celého regionu navenek. Naopak aktivity vyvolané městským marketingem jsou úzce spjaty s městem, kde probíhají a jen ve výjimečných případech se dotýkají i jeho okolí. Obecně proto platí, že čím menší město městský marketing jako formu řízení rozvoje uplatňuje, tím je nižší míra jeho intenzity směrem ven za hranice a naopak (Rumpel a kol., 2011).

Při plánování marketingových aktivit je důležité uvědomit si také skutečnost, že ve městě jsou jednotliví aktéři marketingu rozptýleni na relativně malém území a často dochází k osobním interakcím (Ježek, 2010). V regionu tomu tak není a participující jedinci si mohou být značně vzdáleni, což brání vzniku bližších neformálních vztahů a tím pádem užší vzájemné kooperaci, která je pro konsensus při plánování často nezbytná. Pravidelné setkávání se s sebou přináší nejen rychlou zpětnou vazbu či snadné rozpoznání lži, ale také podporu vzniku přátelství a důvěry, která napomáhá k nalezení té správné cesty a shody (Rumpel a kol., 2011).

Za jeden z nejdůležitějších rozdílů mezi regionálním a městským marketingem je ovšem považována rozdílná měřítková úroveň řešených problémů. Zatímco v případě městského marketingu dochází k realizaci aktivit na relativně malé měřítkové úrovni s nižším počtem aktérů i různorodostí zájmů, v případě regionálního marketingu je tomu naopak. Vyšší komplexita regionu, tzn.: větší heterogenita aktérů i území, s sebou přináší specifika, která není vhodné opomenout. U regionálního marketingu je tedy nutné zvýšit jeho specializaci. Je nutná detailnější profilace směrem k řešenému problému než u městského marketingu, který lze často řešit poměrně komplexně a zabývat se věcmi ne tolik detailně. Aby tedy mohla být úspěšná marketingová strategie v regionu, je nutné, aby bylo nejen území homogenní, ale také aby jednotliví aktéři měli podobné zájmy či priority (Rumpel, 2011). Praxe z minulých dvou dekad ukázala, že mezi nejúspěšnější formy patří marketing, který je zaměřen na podporu podnikání a přilákání investorů, podporu cestovního ruchu a zlepšení externí image regionu (Malinovský, Sucháček, 2006).

## **4.2 Vztah městského marketingu k ostatním plánovacím nástrojům ve městě**

Kromě městského marketingu, kterému je věnována tato práce, ve městech existuje celá řada dalších konceptů a přístupů k jejich řízení, které mají napomoci městskému rozvoji. Mezi ně patří např.: strategické plánování, územní plánování, komunitní plánování sociálních služeb, Agenda 21 a další koncepty, které využívají obdobné postupy či nástroje, jako městský marketing. Ježek (2010) zmiňuje, že velmi často pracovníci měst koncepty plánují najednou, což způsobuje, že v praxi je někdy velmi těžké tyto koncepty odlišit.

Na tomto místě je vhodné zamyslet se nad vztahem městského marketingu ke strategickému plánování. Ježek (2011) tvrdí, že strategické plánování stanovuje rámcové podmínky pro marketingové aktivity vytvářené v rámci městského marketingu.

Oproti územnímu plánování<sup>13</sup>, které také patří ke strategickým dokumentům ve městě/ obci, je strategické plánování poněkud volnější. Jeho úprava ani proces projednávání není dána zákonem a tudíž záleží čistě na jednotlivých subjektech, jak se k tomuto nástroji postaví (Perlín, 2002). Na rozdíl od územního plánu, který řeší „KDE“ bude daná aktivita rozvíjena, strategické plánování zajímá „CO“ je možné rozvíjet (Perlín, 2002). Strategický plán obce je tedy dokumentem, který je zaměřen na socioekonomický rozvoj a s městským marketingem úzce souvisí.

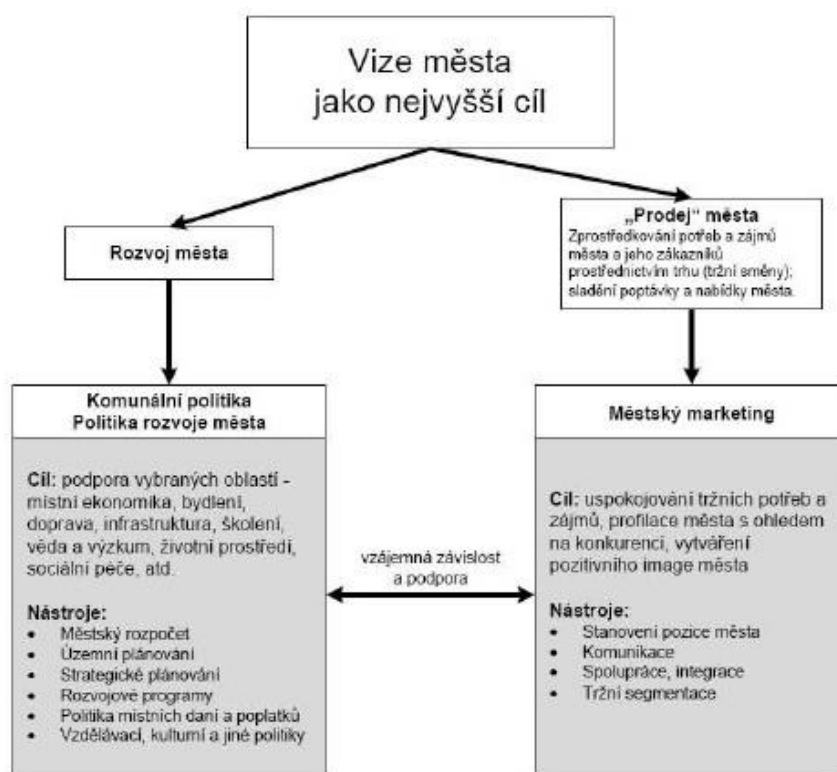
Vytvoření marketingové koncepce by mělo předcházet zformulování vizí, které napomáhají ke stanovení cílů. Na základě situační analýzy poté vedení města společně s vybranými cílovými skupinami (někdy i bez nich) rozhodne o klíčových oblastech, které jsou zásadní k rozvoji města (Ježek, 2011). Tímto strategickým plánem se následně řídí tvorba různých programů či projektů sloužících k rozvoji daného města. Ježek (2011) tvrdí, že strategické plánování a marketingové plánování se překrývají z toho důvodu, že pro jednotlivé strategické oblasti (jako je

---

<sup>13</sup> Územní plánování je proces, který se řídí Zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Územní plány určují, k čemu jsou určeny jednotlivé typy ploch ve městě/ obci (Perlín, 2002).

například podpora podnikání či cestovního ruchu) jsou často vytvářeny marketingové plány, které z původního strategického plánu vycházejí (Ježek, 2011).

Obrázek 1 - Vztah mezi strategickým plánováním města („rozvojem města“) a městským marketingem („prodejem města“)



Zdroj: Ježek, 2011, s. 15

Z výše uvedeného obrázku č. 1 vyplývá vztah mezi strategickým plánováním, které slouží k rozvoji města a městským marketingem, který je tedy zaměřen na „prodej“.

Ježek (2011) uvádí, že:

„Městský marketing, resp. marketingovou koncepci města je nutné chápat jako součást strategického plánu rozvoje města. Ze systémového hlediska je marketingová koncepce podřízena strategickému plánu rozvoje města.“

(Ježek, 2011, s. 14)

Rumpel (2001) oproti tomu tvrdí, že zatímco strategické plánování je v dnešní době takřka obligatorní koncept, který slouží k řešení zásadním problémů obce, teritoriální, potažmo městský marketing, je stále vnímán jako „měkký koncept“ sloužící ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými aktéry.

Dalším konceptem, jenž napomáhá rozvoji měst, je například Agenda 21. Tento nástroj sloužící především pro uplatňování principů udržitelného rozvoje ve městech, obcích a regionech byl schválen na summitu OSN v roce 1992. Základním znakem Agendy 21 je komunikace a spolupráce veřejného a soukromého sektoru vč. široké veřejnosti či vzdělávacích institucí (Machová, 2007). Cílem Agendy 21 je vytvoření rovnováhy mezi ekonomickým, sociálním a environmentálním rozvojem. K dosažení tohoto cíle slouží strategický plán, který je veřejně projednáván u tzv. kulatého stolu (Krajšek, 1998).

Kritiku podobnosti těchto konceptů zmiňuje např. Ježek (2010), který tvrdí, že právě tato skutečnost, že jednotlivé aktivity ve městech (jako je strategické plánování, Agenda 21 apod.) jsou organizovány velmi podobně jako městský marketing. Marketingové aktivity jsou často vnímány jako součást jiných konceptů a nikoliv jako samostatný nástroj rozvoje.

#### **4.3 Etapy vývoje městského marketingu**

Z pohledu využívání marketingových nástrojů již Kravatzis v roce 2005 (in Ježek, 2010, s. 123) rozlišil tři vývojové fáze městského marketingu:

##### **1. Fáze roztříštěných propagačních aktivit**

V tomto období, které bývá v literatuře často nazýváno „první generací“ sloužil marketing ve městě k získání nových obyvatel, investorů či turistů a byly využívány zpravidla jednoduché nástroje propagace, které měly za cíl zviditelnit vybrané městské atraktivity, zpravidla šlo o nízké životní náklady a podobně.

##### **2. Fáze, kdy se do městského marketingu postupně rozšiřují všechny nástroje využívané marketingovým mixem**

Klíčovou se v této fázi městského marketingu stává identita a image, jelikož nejen vytváření, ale také udržení pozitivního obrazu města je vnímáno jako významný nástroj sloužící k atrakci vybraných cílových skupin do měst.

### 3. Fáze brandování

Brandování, jiným slovem také vytváření značky města je zatím poslední fází, kterou lze považovat za současný městský marketing. Jednotlivé kroky podnikané v rámci městského marketingu jsou v tomto případě směřovány k vytváření značky města (tzv. brandu), jehož cílem je podpora emociálních a psychologických vazeb s městem.

Tyto výše zmíněné tři fáze městského marketingu poukazují na dlouhodobý trend, že s každou další etapou jeho vývoje se stávají aktivity v něm prováděné a aplikované cílenější a specializovanější.

I přes značný pokrok v rozvoji studia městského marketingu, stále v něm nelze nalézt veškerá teoretická kritéria, která by umožňovala vznik nové dílčí disciplíny v rámci marketingové vědy. I přesto ovšem nacházejí jednotliví autoři konsensus ohledně ideje, že poznatky obecného marketingu nelze zcela mechanicky a bez úpravy přenášet do marketingu městského (Ježek, 2010).

V literatuře, která se tomuto fenoménu věnuje, je možné nalézt mnoho přístupů, jež jeho teorii vysvětlují, žádná ovšem zatím nepodala jednotnou charakteristiku, která by byla všeobecně přijata. Některé snahy o explanaci městského marketingu jsou zaměřeny spíše prakticky; jiné teoreticky a jde v nich o pouhé myšlenkové ideje snažící se vysvětlit tento složitý pojem bez praktického využití.

Tabulka 2 - Vybrané odlišnosti podnikového a městského marketingu

Kritérium	Podnik	Město
<b>Charakter místa</b>	Mobilní	Nemobilní
<b>Místo prodeje</b>	Nezávislé na území	Spojené s územím
<b>Hlavní motiv</b>	Maximalizace zisku	Uspokojování veřejné poptávky dosahováním stanovených (společných) cílů
<b>Časový horizont</b>	Střednědobý a krátkodobý	Dlouhodobý
<b>Komplexita transakčních vztahů</b>	Malá (ve srovnání s městem)	Velká, komplexní
<b>Počet nabízených produktů</b>	Menší množství	Velké množství
<b>Aktéři</b>	Pracovníci marketingového oddělení (několik málo)	Velké množství aktérů (potřeba participativního managementu)
<b>Zákazníci</b>	Menší počet, jejich větší homogenita	Velký počet, rozdílnost potřeb, přání a zájmu
<b>Pluralita rozhodování</b>	Není nezbytná	Nezbytná, nutná
<b>Podnikatelské riziko</b>	Relativně velké	Relativně malé
<b>Schopnost flexibility a adaptability vůči vnějšímu prostředí</b>	Relativně velká	Relativně malá

Zdroj: Ježek, 2010, str. 124

Tabulka č. 2 Vybrané odlišnosti podnikového a městského marketingu poukazuje na rozdílnosti, které je možné mezi podnikovým a městským marketingem analyzovat. Ježková (2011) tvrdí, že hlavní specifika a úskalí městského marketingu jsou způsobena skutečností, že města a regiony, na rozdíl od zboží, nejsou homogenními celky.

Městský marketing má zajisté s klasickým pojetím marketingu mnoho společného. Používané nástroje, metody, přístupy i cíle jsou často podobné či identické. Zapletalová (2012) proto tvrdí, že městský marketing má být vnímán jako odnož marketingu obecného, jehož cílem je dosahování cílů podniku prostřednictvím



uspokojení potřeb zákazníků. Cílem městského marketingu má být poté dosažení cílů města prostřednictvím uspokojení potřeb jeho obyvatel, návštěvníků a investorů (Zapletalová, 2012).

Velmi často pokládanou otázkou je, zdali je možné město považovat za produkt marketingu, anebo je vhodnější pracovat s ním jakožto se specifickou formou organizace. Z tohoto důvodu je často používáno duální pojetí města. Město je v něm chápáno buď jako komplexní produkt anebo specifická forma organizace nesoucí určitou značku (Ježek, 2010). Toto druhé pojetí je v současnosti stále častější díky rozvoji tzv. brandingů.

Při plánování jednotlivých marketingových strategií je nutné si uvědomit, že město jako formální instituce ve skutečnosti neexistuje a chtějí-li jednotlivé zájmové skupiny městský marketing aplikovat, je nutné spolupracovat (klíčovou je zde spolupráce veřejného a soukromého sektoru). Jedním z problémů, který je s městským marketingem spjat, je zajisté nedostatek finančních prostředků (Ježek, Rumpel, Slach, 2007). Zejména v prvopočátcích rozvoje tohoto konceptu města často neměla jasnou představu o tom, jak své aktivity budou financovat. Rozvoj spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem je proto pro financování těchto aktivit klíčový faktor. Dalším specifickým, které lze v městském marketingu nalézt je fakt, že jednotlivé zájmové skupiny mohou být také skupinami cílovými (Ježek, 2010).

Zatímco podnik nabízející na trhu svůj výrobek, se snaží o maximalizaci zisku za každou za cenu, u města toto není možné, jelikož ve městě je nutné, aby se nacházely také sociální služby. Poptávka, která se ve městě nachází, musí být dosahována prostřednictvím společných cílů (Ježek, 2010).

Jedním z problémů, se kterými se městský marketing potýká, je zajisté také slábnoucí zájem. Na počátku aplikace městského marketingu je mezi lidmi vidět velké nadšení pro tento koncept, jakmile ovšem lidé vidí, že jejich nápady či požadavky nejsou brány v potaz, rychle jejich nadšení opadne. Ježková (2011) tvrdí, že jediná možnost, jak dosáhnout konsenzu, který podpoří déle trvalejší zájem dotčených skupin je veřejný prospěch, což vidí jako stav, kdy alespoň jedna

z dotčených skupin obyvatel má na aktivitách městského marketingu zisk, aniž by jakákoliv jiná vnímala ztrátu.

#### **4.4 Aktuálně řešené problémy v městském marketingu**

Po pomalém a postupném rozšiřování městského marketingu do širšího povědomí nejen vědců, ale také odborníků pracujících s tímto pojmem v praxi se dnes již městský marketing etabloval do samostatné vědní disciplíny. Ta přestože je poměrně složitě chápána a jednotlivé popisy městského marketingu se často liší, je střediskem zájmu mnoha vědních oborů.

Zatímco 21. srpna 2006 (Karavatzis, 2007) našel vyhledávač Google při zadání hesla „city marketing“ na 850 000 výsledků. K 1. 6. 2015 šlo již o 692 000 000 výsledků (Google, online). Při vyhledání hesla „městský marketing“, k 1. 6. letošního roku našel vyhledávač Google na 478 000 odkazů obsahujících toto heslo. Tyto výsledky dokazují neustále se rozšiřující zájem o studium této problematiky.

Aktuálně řešená témata, u nichž hledají odborníci pomoc právě prostřednictvím aplikace nástrojů městského marketingu, jsou velmi diferenciovaná. Níže bych ráda zmínila ty, které jsou dle mého názoru získaného při studiu literatury daného oboru, zajímavá a je vhodné je dále zkoumat.

##### **4.4.1 Smršťování městských center**

Smršťování městských center, neboli tzv. shrinking (Rumpel, Slach, 2012) je jedním z problémů, se kterými se v současné době musí vyrovnat nejedno město nejen na území České republiky.

Tento problém, jehož výzkumu se věnují například akademici na Ostravské univerzitě v Ostravě, však zatím není příliš rozšířen ani na poli výzkumu, natož mezi laiky. Dalším problémem souvisejícím s problematikou studia smršťujících se měst je, že zatím neexistuje žádná mezinárodně platná definice tohoto pojmu, a proto je

někdy složité jej uchopit. Všeobecně se tvrdí, že tento pojem souvisí s dalšími pojmy, jako jsou urban shrinkage, urban decline, urban decay či urban blight. Všeobecně je udáváno, že k smršťování měst dochází především v těch městech, kde byly identifikovány negativní procesy jako je stárnutí populace, odchod mladých a kvalifikovaných občanů do jiných či větších měst (tzv. brain drain<sup>14</sup>) se kterým je spojen i nárůst nezaměstnanosti. V lokalitě následně zůstává méně vzdělaná populace, která není schopna flexibilně vyhovět aktuálním trendům a požadavkům na trhu práce. Je však důležité podotknout, že přestože snižování počtu obyvatelstva je v současné době definováno jako jeden z hlavních ukazatelů smršťujících se měst, nelze jej brát identicky. Smršťování totiž neprobíhá pouze v rámci počtu obyvatel, a to i přesto, že tento jev je považován za jeden z hlavních identifikátorů, ale také jej lze vysledovat v rámci dalších struktur, například na poli obsazených a neobsazených bytových/ maloobchodních jednotek. Bylo identifikováno, že k tomuto procesu dochází zejména u tzv. sekundárních měst, což jsou města, která byla v minulosti proslavena různými typy průmyslu a dnes jsou často nazývána strukturálně postiženými a je nutné tomuto přizpůsobit veškeré aktivity v městě probíhající (Rumpel, Slach, 2012).

V rámci Evropy lze očekávat, že smršťování měst bude do budoucna pokračovat a nebude neobvyklým jevem. Populační ztráty a také nerovnoměrný ekonomický vývoj, který lze již nyní v lokalitách postižených tímto procesem identifikovat, budou dále pokračovat a povedou k rozvoji a zesílení nerovnoměrného vývoje měst a regionů. Města postižená tímto procesem si již svou situaci uvědomila, a díky tomu mnohde již byly implementovány strategie rozvoje, které mají tento proces zastavit (Rumpel, Slach, 2012).

Rumpel uvádí, že:

„Na smršťování města nahlížíme jako na kvalitativní proces, což znamená, že naším hlavním zájmem jsou kauzální vztahy, jeho dynamika, a také dopady, které

---

<sup>14</sup> Brain drain je celosvětovým fenoménem, který nejen v mezinárodním, ale i pouze lokálním měřítku vede k odchodu vysoce kvalifikovaných odborníků do rozvinutých zemí/ lokalit, zatímco v původním místě jejich pobytu zůstává především starší či nekvalifikované obyvatelstvo, což vede často v úpadku ekonomického významu regionu, zvyšující se nezaměstnanosti a snižování konkurenceschopnosti daného místa v národním / světovém hospodářství.

mají tyto kauzality na různé oblasti vývoje města. Z tohoto důvodu nemá pro konceptualizaci smysl definovat přesné kvantitativní ukazatele či hraniční hodnoty pro smršťování.“ (Rumpel, Slach, 2012 s. 862)

Problematika výše zmíněných shrinking cities je velmi živě diskutována britskými a německými odborníky, i z toho důvodu lze k městům, která jsou tímto problémem postižena nejvíce, zařadit britský Liverpool a Manchester nebo německý Leipzig a Halle.

V České republice byla prvním smršťujícím se městem identifikována Ostrava. Toto krajské město Moravskoslezského kraje je zejména laiky dodnes vnímáno velmi negativně z mnoha důvodů, ke kterým zajisté patří nízký počet pracovních míst, vysoký podíl nezaměstnanosti, znečištěné životní prostředí, vysoké množství sociálně slabých jedinců, kriminalita aj. Ostrava ale není jediná, kde lze tyto procesy nalézt. Například v nedaleké Opavě došlo na konci minulého století k výstavbě hned několika supermarketů lokalizovaných na výjezdech z města. To s sebou velmi rychle přineslo negativní trend, kdy městské centrum začalo chátrat a obchody či butiky byly pronajímány občanům vietnamské národnosti a postupem doby došlo k úpadku v minulosti živého centra (Jelenová, 2013).

#### **4.4.2 Branding měst**

Dle jednoho z nejvýznamnějších autorů zabývajících se městským marketingem, Karavatzise (2007), lze place branding považovat za poslední fázi městského marketingu, kdy začíná být město vnímáno jako určitá značka. Klíčovým prvkem je zde nejen vznik, ale také péče o psychologické a emociální vazby zákazníků vůči městu.

O rozšiřování tohoto konceptu se zasloužil Simon Anholt, který začal s tzv. place brandingem pracovat jako jeden z prvních autorů. V současné době od tohoto konceptu odhlíží a kritizuje jej (Hrivnák, 2011). Myšlenkou, jež zapříčinila rozvoj tzv. „značkování“ také do této oblasti bylo přesvědčení, že značka nemusí patřit pouze firmě či výrobku, ale je možné ji vytvořit také pro územní jednotku.

Tento koncept tedy chápe nejen město, ale také region či stát jako nositele určité značky a k jeho rozvinutí napomohly události, jako je globalizace a zostřující se konkurenční boj mezi místy o zákazníky, které je nutno nejen zaujmout, ale také přilákat. Place branding se na počátku svého rozvoje v 90. letech minulého století začal rozvíjet na úrovni států. Postupně došlo k rozšíření tohoto konceptu i do nižších sídelních jednotek, potažmo měst. Tento přechod bývá často označován jako změna city marketingu v city branding (Ježek, 2010).

Anholt tvrdí, že place branding je styl řízení, kdy image měst (na počátku se branding ovšem rozvíjel na vyšší měřítkové úrovni, na úrovni jednotlivých států) ovlivňují nejen strategické inovace, ale také koordinovaná politika dané sídelní jednotky a rovněž politika vládní (Šňupíková, 2012). Brand, neboli určitou značku získávají poté místa na základě zkušeností široké veřejnosti. Úkolem nejen centrální vlády, ale také místních elit má proto být vytvoření takové strategie, která vytvoří nejen pravdivý obraz lokality, ale bude také užitečná pro ekonomiku a veřejné zájmy. Z tohoto důvodu je vhodné, aby byl brand management součástí národní politiky a jednotlivé kroky v něm podnikané reflektovaly aktuální ekonomický rozvoj a plány (Šňupíková, 2012).

Ve výsledku ovšem brand i přesto nejvíce ovlivní přímá zkušenost občanů, kvalita produktů dané lokality, přístup investorů, kulturní aktivity, chování místních obyvatel a také branding jednotlivých dílčích částí území. Vliv zde mají také jednotlivé fungující sítě kontaktů a budoucí aktivity. Není vhodné opomenout také skutečnost, že branding místa ovlivňuje také architektura a kvalita životního prostředí a další neméně důležité charakteristiky (Rumpel, Šňupíková, 2013).

V dnešní době je place branding vnímám jako šance pro města, která byla donedávna známa svou špatnou pověstí. I přesto se objevují názory a zostřující se kritika tohoto konceptu, která tvrdí, že branding je jakýmsi trikem a vytvoření jednotného loga nestačí k tomu, aby byla zlepšena reputace daného místa. Myně může docházet k názoru, že pouhá reklamní kampaň je dostatečná pro to, aby byla vyzdvížena jedinečnost místa, zvýšena atraktivita nejen pro turisty, nové obyvatele, ale také investory (Dalecký, 2013).

I proto se v posledních letech začíná spíše než place branding užívat pojem competitive identity<sup>15</sup>. Tento koncept reaguje na branding a je v rozporu s umělým vylepšováním „obalu“, naopak je zde kladen velký důraz na nutné změny, ke kterým musí dojít, má-li být pohled na lokalitu transformován (Dalecký, 2013). Je zde kladen důraz na komunikaci, po které ovšem mají následovat změny, jež identitu místa změní (Šňupíková, 2012).

Přestože je v zahraničí place branding poměrně známým pojmem, v České republice jej stále mnoho představitelů měst nezná či si pod ním představí něco jiného. Ovšem i přesto s tímto pojmem města často pracují, jde ale zpravidla o nevědomé aktivity, které bývají často aplikovány nekomplexně. Tyto ne vždy profesionální aktivity zpravidla naráží na problematiku financování a také nechuť k plánování, která je v našich zeměpisných šířkách historicky zakořeněna. Aktivity podporující branding jednotlivých míst pak mají zpravidla na starost odbory zabývající se cestovním ruchem a je často neprávem opomíjena skutečnost, že brandován by měl být nejen cestovní ruch města (Tomková, 2013).

Porozhlédneme-li se po akcích tvořených z důvodu budování brandingu po České republice, je nejprve nutné zmínit, že při snaze o brandování města je vhodné vytvořit, potažmo sjednotit, grafický styl komunikace města s cílovými skupinami. Nejvýznamnější roli zde zajisté hraje logo, které by mělo být zvoleno tak, aby bylo nejen výrazné, ale také samo o sobě vytvářelo asociace s městem. Neméně důležitý je při snaze o brandování také slogan, který může podpořit rozvoj emocionálních vazeb s městem. Důkaz, že i pouhý slogan může v lidech vytvořit asociace spojené s určitým městem lze nalézt zejména v zahraničí. Snad každý, vybaví-li si americké město Las Vegas, vzpomene si na památnou větu „co se stane v Las Vegas, zůstane v Las Vegas“ (Elterlein, 2010). Jedním ze sloganů, který již v povědomí občanů

---

<sup>15</sup> Koncept competitive identity (konkurenční identita) je pojem, který byl do praxe rozšířen díky Simonu Anholtovi v návaznosti na rozvoj brandingu, který byl mnohde aplikován, ale i přesto nenaplnil očekávání odborné veřejnosti. I přes značné částky vynaložené na reklamní kampaně, slogany či loga se některá města nedočkala očekávané změny a zlepšení své image. Anholt tvrdí, že místa jsou v současnosti posuzována podle toho, co ve skutečnosti dělají a ne podle toho, jakým stylem jsou propagována. Proto klade důraz na nutnost změn, ke kterým musí v sídelní jednotce dojít, chce-li město zlepšit svůj obraz (Dalecký, 2013).

zakořenil také v socioekonomických podmínkách České republiky lze nalézt na jižní Moravě. Jejich „Žít Brno“ se proslavilo napříč Českou republikou (Šňupíková, 2012).

Další nástroj, který může pozitivně ovlivnit rozvoj značky města, jsou například dnes moderní světelné festivaly, které jsou hojně navštěvovány po celém světě. Co tyto festivaly spojuje je skutečnost, že byly vytvořeny za účelem podpory značky města, neboli city branding. (Fořtová, 2014).

Projekty sloužící k podpoře městské značky musí být zdarma. Jediné finance, které lze získat prostřednictvím jejich realizace jsou finance z prodeje suvenýrů souvisejících s akcí či z prodeje občerstvení. Proto je nutné zmínit, že bez sponzoringu by tyto festivaly nebylo možné zorganizovat a jsou také skvělou ukázkou spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem. Vynikajícím příkladem, který podporuje branding lze nalézt v pražském Signal festivalu, který se i přes svou krátkou historii stal jednou z nejnavštěvovanějších akcí města, která je vyhledávána nejen místními obyvateli, ale také turisty (Fořtová, 2014).

#### **4.5 Postup při aplikaci městského marketingu**

Městský marketing je proces, který je nutno chápat jako dlouhodobý. V teorii městského marketingu bylo současně prokázáno, že je jedno, jaká metodologie je použita, osvědčí-li se v praxi. Z toho je jasné, že teorie městského marketingu je testována (validována) kvalitou praxe (Ježek, 2010).

##### **1. Analýza aktuálního stavu**

Analýza aktuálního stavu je prvotním projektem sloužícím k podchycení aktuální situace ve městě. Jako hlavní zdroje informací jsou zde používány všeobecné dostupné (ubikvitní) informace a kvantitativní data. Jen ve výjimečných případech je při situační analýze aplikováno také zjišťování potřeb a přání jednotlivých cílových skupin. Pokud je prováděno, zpravidla jde o nesystematické dotazování, jehož vypovídací hodnota není příliš vysoká. Hlavním důvodem nevyužití tohoto dotazování v praxi jsou vysoké náklady, zejména srovnají-li se náklady s řízenými rozhovory s experty, jež naopak při situační analýze nacházejí své uplatnění. Problémem, jež

dá se říci, je stěžejním jsou tzv.: „velké oči“ a přecenění vlastní atraktivity. Místní samospráva a městské elity se vidí velmi často atraktivněji a lépe, než jaká je realita. Jiné vnímání města jeho vedením a jiné cílovými skupinami může vést k nevhodně zvoleným strategiím a opatřením, jež v závěru nemusí být efektivní do té míry, do jaké to bylo očekáváno (Ježek, 2010). Je-li ve městě zahájen proces aplikace městského marketingu do jeho řízení, implementace tohoto konceptu nesmí postrádat identifikaci produktu, které město nabízí. Na prvním místě je nutné poznat jednotlivé městské služby, jež jsou nabízeny. Dále je nutné nalézt a popsat tzv. klastry vzájemně spojených a ovlivňujících se služeb a v závěru brát ohled na městskou aglomeraci jakožto celek s vlastní identitou a image, která z města vytváří jednotnou entitu (Metaxas, 2007).

## 2. Identifikace cílů a vize

Výzkumy, jež byly na měřítkové úrovni měst prováděny v minulosti, prokázaly, že města se velmi často orientují na všeobecně formulované vize, jež svou všeobecností ztrácejí svou skutečnou funkci. Vize měst si jsou obvykle velmi podobné, profilace jednotlivých měst a také snaha o vymezení jeho pozice vůči jeho konkurentům je i v dnešní době poměrně slabá. To je důvodem, proč vize neslouží jako podpůrný jev ke stanovení jasných či jedinečných pozic. Města se zpravidla snaží o podporu všech oblastí, aniž by blíže specifikovala své priority. V praxi se proto setkáváme se situačním rozhodováním, které ovšem postrádá koncepční přístupy. V aplikaci městského marketingu je bohužel stále ještě rozšířeno, že segmentace trhu do zájmových skupin probíhá spíše intuitivně a málokdy je podložena výzkumem, jenž by napomohl městu dosáhnout lépe cílové pozice (Ježek, 2010). Tuto skutečnost potvrdila také města MSK, jež se zúčastnila výzkumu v empirické části této práce, která uvedla, že své aktivity zaměřují především na obyvatele, turisty a podnikatele. O další, specifitější segmentaci, města zpravidla ani neuvažují.

## 3. Plánování projektů a strategií

V městském marketingu se nejen v minulosti, ale také v současnosti realizují projekty, jejichž kořeny nejsou položeny na předem stanovených vizích.



To je důvodem, proč tyto projekty nevedly a ani dodnes často nevedou k naplnění definovaných cílů a stále je zde postrádána jejich integrace do jednotných a logicky poskládaných strategií<sup>16</sup> (Janečková, Vašítková, 1999). Problémem, jež toto způsobuje je zejména fakt, že cílové skupiny nachází jen velmi složitě konsensus nutný k volbám vizí, cílů a strategií. Z tohoto důvodu města často po vytvoření jednotné marketingové koncepce a vytvoření strategických cílů přecházejí k ujasnění jednotlivých opatření. Pokud je marketingová strategie využívána, jde zpravidla o její pouhou část – například o komunikační strategii města. Toto lze v dnešní době hodnotit jako velkou chybu, jíž se jednotlivá města dopouštějí a to proto, že neustále se zvyšující nároky jednotlivých cílových skupin a omezování příjmů do městských kas by mohly být lépe řešeny právě při využití jednotlivých strategií (Ježek, 2010).

Ve městech MSK, která se zúčastnila výzkumu, je výše zmíněná komunikační strategie na dobré úrovni. Z rozhovorů mj. vyplynulo, že zástupci měst jsou na své komunikační kanály hrdí a rádi se pochlubí moderními způsoby komunikace, jako je například místní kabelová televize či jiné nástroje komunikace, které je odlišují od měst okolních. Co se týká dalších nástrojů marketingového mixu, které lze využít k dosažení svých cílů, zástupci měst je zpravidla nezmiňovali, nebyla-li jim položena otázka přímo na ně.

#### 4. Implementace jednotlivých opatření

V městském marketingu, jak již bylo v této diplomové práci zmíněno, se využívají především nástroje komunikační politiky, což poukazuje mimo jiné i na skutečnost, že cílem městského marketingu, i přes jeho širokou možnost využití, je spíše zlepšení komunikace města s jeho občany či dalšími cílovými skupinami. Jedním z důvodů, proč se tomu tak děje je mimo jiné skutečnost, že na komunikační strategii se jednotlivé cílové skupiny ve městě dokážou shodnout snáz, než na jiných projektech. Její charakter je zpravidla krátkodobý a je také méně finančně náročná, což je lákavější než vytváření opatření v oblasti produktové politiky města. Jen menší

---

<sup>16</sup> Strategie je proces, při kterém si město ujasní a vytyčí cíle, jež jsou v souladu s vizí obce a stanoví postupy, jež vedou k jejich dosažení. K tomu často slouží SWOT analýza obce. Tato analýza silných a slabých stránek, doplněná o příležitosti a hrozby je základním nástrojem, který města využívají při situační analýze, a zodpovídá na otázku, jaká je vlastně aktuální pozice města a kam město směřuje (Janečková, Vašítková, 1999).

skupina měst se proto věnuje zlepšení pozice města jakožto produktu. Vztah mezi městským rozvojem, který je organizován prostřednictvím strategického plánování rozvoje a městským marketingem je ovlivněn faktem, že strategický plán rozvoje města vytváří mimo jiné rámec pro marketingovou koncepci města (Ježek, 2010).

## 5. Monitoring a evaluace

Nejen v oblasti městského marketingu, ale v užitečnosti celého veřejného sektoru se dnes setkáváme s poměrně složitým měřením jeho účinnosti. Vrátime-li se k tématu městského marketingu, často mu bývá vyčítána především jeho flexibilita a také skutečnost, že dle mnoha teoretiků i praktiků jde o nevýznamný přístup k řešení problémů, jehož smysluplnost je diskutabilní. Kritikové tomuto konceptu také vyčítají skutečnost, že aktivity v rámci něj plánované často zavání populismem a jsou zveřejňovány v období blížících se voleb za účelem neetického ovlivňování voličů (Ježek, 2010). Ježek, Ježková (2007) navíc zmiňují, že evaluace, jako určitý nástroj učení se v našich socioekonomických podmínkách neuplatňuje, a proto se často mluví o tom, že v našich podmínkách je evaluační kultura nerozvinutá.

Hlavním úkolem městského marketingu by mělo být uspokojení veřejné poptávky prostřednictvím dosažení jednotlivých stanovených cílů. Tento úkol, pro svou širokou komplexitu a pluralitu nejen cílových skupin, ale také jejich potřeb, přání a cílů je velmi těžce splnitelný (Ježek, 2010). Pro aplikaci jednotlivých marketingových opatření je nutná podpora veřejnosti a to jak místní samosprávy, tak také jednotlivých cílových skupin.

Výzkumy, které byly na poli městského marketingu do dnešní doby vytvořeny, poukazují na skutečnost, že v současnosti neexistuje žádný všeobecně uznávaný postup, jež by napomáhal aplikaci standardních marketingových postupů známých v podnikovém marketingu do úrovně měst. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je skutečnost, že města jsou ve srovnání s jednotlivými firmami mnohem diferencovanější, heterogennější a komplexnější systémy. Teorii městského marketingu je možno chápat normativně jako teorii, která se snaží doporučit určité způsoby chování, v tomto případě je předpokládáno, že v praxi je možno využít

vědecky odůvodněných doporučení anebo interpretačně, jako teorii vysvětlující chování (Ježek, 2010).

Výzkumný projekt Marketingový management obcí, měst a regionů (2005 – 2006), který byl řešen výzkumným týmem, v jehož čele byl Rumpel a Ježek definoval za hlavní tematické oblasti, které je vhodné podporovat aktivity městského marketingu (Ježek, Rumpel, Slach, 2007):

- Podpora investic a podnikání (nástroje k atrakci investorů)
- Maloobchod
- Bydlení
- Doprava
- Vzdělání a trh práce
- Životní prostředí
- Kultura, sport a volnočasová infrastruktura
- Destinační management
- Revitalizace a zvýšení atraktivity městských center (rozvoj nemovitostí)

## 5. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA ŘEŠENÍ

Metodické postupy jsou inspirovány již existujícími výzkumy a pracemi. Metodika diplomové práce čerpá zejména z děl Ježka (2005, 2010), Rumpela (2001, 2002, 2007 a další). Ze zahraničních autorů jsou stěžejními díla Karavatzise (2004, 2005, 2007, 2009 a další) a Anholta (2007, 2010).

Tyto zdroje umožnily sledovat rozvoj ve využití nástrojů městského marketingu napříč zeměmi a městy. Bylo zaznamenáno, že s rozvojem studia tohoto problému se dostávaly do popředí zájmu také další specifické otázky a studium bylo dále prohlubováno. Rešerše literatury prokázala, že každý autor, který se zabývá problematikou městského marketingu, má na tento koncept odlišný názor a definuje jej odlišně od autora předcházejícího. Právě skutečnost, že tento koncept stále není pochopený nejen laiky, ale ani odborníky, kteří se stále přou o jeho skutečný význam, formu i obsah (Rumpel, 2011) brání jeho plnému rozšíření. S ohledem na literaturu jsou v teoretické části práce diskutovány jednotlivé typy městského marketingu a další, neméně důležité otázky týkající se této problematiky.

Předchozí kapitoly diplomové práce se věnovaly teoretickému představení zkoumaného problému, a zároveň vytvářely východisko pro empirickou část diplomové práce. Ta se pokouší o zhodnocení nástrojů městského marketingu v předem určeném území na základě polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky městských samospráv. Na základě rešerší literatury a již realizovaných výzkumů jsou zde zformulovány cíle diplomové práce a následně popsány konkrétní výzkumné otázky.

Tyto otázky se snaží odpovědět na několik základních problémů, které je možné nalézt v současné praxi městského marketingu. Většina z nich navazuje na otázky vyplývající ze studia jak literatury, tak dosavadních (již realizovaných) výzkumů, resp. reflektuje klíčové problémy nastíněné již v úvodní části práce.

1. Do jaké míry již zakořenil teritoriální, resp. městský marketing ve městech?
2. Jaké jsou hlavní problémy měst definované odborníky a co jsou naopak pozitiva?
3. Vnímají se okolní města konkurenčně?
4. Jaká města, a jak aktuálně spolupracují se soukromým sektorem a investory?

Pro potřeby výzkumu vytvářeného pro tuto diplomovou práci byl vytvořen dotazník sloužící jako základní osa pro polostrukturované rozhovory s odbornými pracovníky. Tento kvalitativní výzkum<sup>17</sup> byl již u Rumpela (2001) vnímán jako nejvhodnější pro studium problematiky teritoriálního marketingu.

Miovský (2006) polostrukturovaný rozhovor je nejrozšířenější metodou rozhovoru, který ze své podstaty potlačuje jak nevýhody nestrukturovaného, tak také strukturovaného rozhovoru. Nevýhody jsou obtížná vyhodnotitelnost, složité srovnávání respondentů, vliv tazatele, náročnější tvorba záznamu, nutnost spoléhat na upřímnost a pravdomluvnost dotazovaných. Tazatel se u těchto typů výzkumu smí ptát také na doplňující otázky, které nejsou v základní ose výzkumu, ale i přesto mohou být přínosné (Miovský, 2006). Samotné rozhovory se vždy konaly na pracovišti dotazovaných osob. Před zahájením rozhovoru byli všichni dotazovaní požádáni o vypnutí telefonů z důvodu eliminace možných vyrušení. Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a následně detaily přepsány. Toto bylo shledáno velmi efektivním.

Celkem bylo osloveno 12 měst z území Moravskoslezského kraje. Jejich výběr probíhal pomocí účelového náhodného výběru<sup>18</sup>. Ten jsem zvolila z toho důvodu, že

---

<sup>17</sup> Přestože je i v dnešní době některými vědci kvalitativní výzkum chápán jako doplněk k výzkumu kvantitativnímu, získává si dnes postupně převážně v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu (Hendl, 2005. Str. 49).

<sup>18</sup> Účelový výběr je typ výběru, který je založen pouze na vlastním úsudku výzkumníka ohledně toho, co by mělo být pozorováno. Závěry účelové výběru se velmi špatně zobecňují (Disman, 2002).

mě zajímalo, jak na městský marketing pohlíží velikostně různorodá města lokalizovaná v podobných socioekonomických podmínkách na území Moravskoslezského kraje. Bohužel z tohoto počtu nakonec odpovědělo pouze 7 zástupců měst, tudíž došlo k redukci negativním samovýběrem, kdy se část jedinců odmítla výzkumu zúčastnit (Disman, 2002).

Dalším problémem, se kterým jsem se při zpracování výzkumu v empirické části setkala, byla skutečnost, že některá města (resp. jejich představitelé) si přála zaslat dotazník předem a odpovědět na něj pouze písemnou formou.

## **6. MĚSTSKÝ MARKETING VE VYBRANÝCH MĚSTECH MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE**

Empirický výzkum, který je součástí této diplomové práce, byl zaměřen na odborníky pracující na poli městské správy, jejichž práce souvisí s problematikou městského marketingu. Cílem dotazování bylo zjištění, do jaké míry se již ujal městský marketing ve městech Moravskoslezského kraje a jaké nástroje tohoto konceptu, pomocí něž je možno řídit rozvoj města, města využívají a jak je hodnotí.

Výzkum byl prováděn v měsících květnu a červnu 2014, pouze zastupitelé měst Bohumín a Třinec se v loňském roce výzkumu zúčastnit odmítli, ale po opětovném zkontaktování v letošním roce se již zapojili, tudíž jejich odpovědi byly poskytnuty v počátku měsíce června 2015. Již v předchozí části práce byl zmíněna skutečnost, že zatímco některá města neměla problém s osobním vedením tohoto dotazníku, jiná s účastí v tomto výzkumu souhlasila pouze v případě, že dostanou otázky předem a na dotazník odpoví v elektronické formě. Za nejčastější důvod, kterým odůvodňovali tuto skutečnost, byla uváděna potřeba prodiskutovat tato témata s lidmi z různých odborů města a schválení odpovědí tajemníkem (toto uváděli pracovníci z Třince a Ostravy) či nedostatek času k osobní schůzce.

Dotazník vytvořený pro potřeby této diplomové práce má celkem 14 otázek, jejichž cílem je zjištění, nakolik jsou zástupci měst obeznámeni s konceptem městského marketingu. Otázky v něm byly směřovány na celkovou znalost konceptu městského marketingu, segmentaci cílových skupin a způsoby komunikace s nimi, rozvojové problémy měst, aktivity měst podnikané v rámci jednotlivých typů městského marketingu - spolupráci se soukromým sektorem, podporu investic, marketing akcí a dále například problémy s městským centrem.

Osobní schůzky s pracovníky městských úřadů, kteří svolili k osobnímu setkání, trvaly přibližně 60 – 120 minut dle časových možností jednotlivých pracovníků a jejich ochoty. Rozhovory zaznamenané na diktafon byly následně se všemi detaily přepsány a vyhodnoceny prostřednictvím níže přiložených tabulek a textu. Dotazování probíhalo v místě pracoviště dotazovaných.

Celkem bylo osloveno následujících 12 měst: Bohumín, Bruntál, Český Těšín, Frýdek-Místek, Havířov, Hlučín, Karviná, Krnov, Nový Jičín, Opava, Ostrava, Třinec

Z tohoto vzorku měst bohužel některé později, i přes na počátku projevenou ochotu výzkumu se zúčastnit následně odpověděli pouze:

1. Bohumín
2. Bruntál
3. Frýdek-Místek
4. Krnov
5. Opava
6. Ostrava
7. Třinec



## 6.1 Stručná charakteristika zkoumaných měst

### BOHUMÍN

Město Bohumín, jeden z významných dopravních uzlů České republiky, se nachází v okrese Karviná a k 26. 3. 2011 zde podle posledních výsledků sčítání obyvatelstva, lidí a domů (dále jen SDLB) žilo 22 044 obyvatel (SDLB, online). Společně s Ostravou a dalšími městy v okolí je možno považovat Bohumín za průmyslové centrum regionu. Místní průmyslové firmy Rockwool a.s., Železárný a drátovny Bohumín a.s., Biochemie s.r.o. a další jsou jedním z hlavních zaměstnavatelů v regionu (město Bohumín, online). I přesto ovšem bylo ve městě k 31. 5. 2015 celkem 1 353 nezaměstnaných (8,85% obyvatel města, Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online).

Ve městě, stejně jako v ostatních sledovaných, se každoročně organizuje řada událostí pro místní občany. Z těch významnějších je možné zmínit například Den dětí či Noc s Andersenem (město Bohumín, online).

Město Bohumín je možné zmínit jako příklad velmi dobré praxe z pohledu městského marketingu. Rumpel (2006) uvedl, že právě Bohumín byl jedním z prvních měst, kde začala městská samospráva pracovat s tímto konceptem a uvědomila si, že město může být konkurenceschopné pouze v případě, že bude atraktivním pro své cílové skupiny obyvatelstva.

### BRUNTÁL

Bývalé okresní město Bruntál leží na historické zemské hranici mezi Moravou a Slezskem na území Nízkého Jeseníku. Jde o jedno z nejstarších měst v České republice, první zmínka o jeho existenci se datuje již do roku 1213 (město Bruntál online). Díky své výhodné poloze mezi Hrubým a Nízkým Jeseníkem a blízkosti vodní nádrže Slezská Harta se město stává známé díky svému novému mottu – Město mezi horami a vodou, kterým podporuje rozvoj cestovního ruchu a upozorňuje na svou výhodnou polohu.

Podle SDLB žilo v roce 2011 ve městě 16 625 obyvatel (SDLB, online). Město Bruntál, stejně jako další města MSK se dlouhodobě potýká především s vysokou mírou nezaměstnanosti. K 31. 5. 2015 bylo ve městě evidováno nadprůměrných 1 619 nezaměstnaných (13,3% obyvatel, Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online). Mezi jeho největší firmy se řadí OSRAM s.r.o., Alfa Plastik a.s. či GARDENA Technik spol. s r.o. (město Bruntál, online). Stejně tak, jako v ostatních městech MSK se i v tomto městě potýkají s odchodem mladých a vzdělaných obyvatel do jiných koutů republiky, zatímco uvnitř zůstává starší a méně vzdělané obyvatelstvo, což je jeden z hlavních problémů, kterým nyní město, společně s multietnickým soužitím a vysokou mírou nezaměstnanosti, musí čelit.

V centru města se nachází městská památková zóna, jejímž centrem je místní zámek. Město rovněž vytváří vynikající zázemí pro návštěvníky blízkých Jeseníků. Pro své, ale také obyvatele okolních obcí, se ve městě každoročně organizuje mnoho akcí, z těch nejvýznamnějších je možno zmínit Noční běh či oslavy Dnů města.

## FRÝDEK – MÍSTEK

Jedním ze statutárních měst MSK, která se zúčastnila této studie, je Frýdek – Místek. Původně dvě samostatná města Frýdek a Místek se spojila v polovině minulého století a v současné době žije v tomto 17. největším městě České republiky na 58 193 obyvatel, aktuální míra nezaměstnanosti (SDLB, online), podle informací poskytnutých úřadem práce je 8%, což znamená, že celkem žije ve městě 3 113 osob bez práce (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online).

Frýdek – Místek je městem, které je dlouhodobě známo jako jedno z měst, které pravidelně, a také dlouhodobě překračuje imisní limity, proto není divu, že kvalita životního prostředí, společně s vysokou mírou nezaměstnanosti, patří k největším problémům města.

Z hlediska atraktivit, které se ve městě nachází, nelze opomenout Frýdecký zámek, a také muzeum Beskyd, které leží v jeho těsné blízkosti. Pravidelně město pořádá akce jako Velikonoce ve městě, Dětský den, Beskydské Veselíto (název je správně, pozn. aut.), nebo Advent ve městě (město Frýdek – Místek, online). Díky

své výhodné geografické poloze je město vnímáno jako „brána do Beskyd“ a díky tomu lze v jeho blízkém okolí najít řadu lyžařských i turistických tras. Pro vyžití občanů i turistů je neméně lákavý také Aquapark Olešná.

Z hlediska sociálních služeb, které lze zařadit do forem neziskového marketingu nutného pro fungování města, a také spokojenost místních obyvatel se službami v lokalitě, je Frýdek – Místek poměrně aktivním městem, které, jako jedno z mála na území České republiky, provozuje mimo jiné také jesle pro děti do 3 let.

## KRNOV

Severomoravské město Krnov leží v podhůří Nízkého Jeseníku při hranici s Polskou republikou. Dle posledních výsledků SDLB (online) mělo město k 26. 3. 2011 celkem 24 008 obyvatel, což jej řadí na 47. pozici v České republice. Podle údajů poskytovaných MPSV bylo ve městě k 31. 5. 2015 celkem 1835 nezaměstnaných, tedy 11,0% (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online).

Z v minulosti průmyslového města se dnes město stává zeleným a stejně tak, jako se dostává pozornosti chátrajícím stavbám v místě, je podporována také péče o městskou zeleň (v roce 2008/2009 město obdrželo mimo jiné titul Město stromů). Krnovsko, stejně jako zbytek bývalého okresu Bruntál, je regionem, kterému se aktuálně dostává vysoké pozornosti státu díky jeho zařazení do tzv. hospodářsky slabých regionů<sup>19</sup>. Tyto regiony jsou charakteristické zpravidla nízkou životní úrovní, nadprůměrnou zaměstnaností v primárním sektoru hospodářství a vyšší celkovou nezaměstnaností (Metodická podpora regionálního rozvoje, online). Kromě

---

<sup>19</sup> V rámci Strategie regionálního rozvoje České republiky, která byla zpracována Ministerstvem pro místní rozvoj a dotčenými správními úřady byly na základě analýzy hospodářského a sociálního rozvoje státu vymezeny oblasti, jimž je nutné věnovat zvýšenou pozornost při plánování rozvoje. Tyto oblasti, které lze nalézt v §4 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, jsou děleny do dvou kategorií – regiony se soustředěnou pomocí státu (strukturálně postižené regiony, hospodářsky slabé regiony, venkovské regiony) a regiony ostatní regiony, jež je vhodné podporovat z jiných důvodů (příhraniční regiony, bývalé vojenské újezdy, regiony postižené živelnými pohromami apod.) (ministerstvo pro místní rozvoj, online).

zatraktivnění lokality je místní samosprávou věnována velká část pozornosti také atrakci investorů, která je pro turisticky nevyprofilovaná města velmi důležitá. Do nedávné historie bylo město spjato převážně s textilnictvím, dnes je jeho jméno i v zahraničí proslaveno především díky varhanářské výrobě. Město je střediskem zdravotnických i vzdělávacích institucí, je významným poskytovatelem sociálních služeb (město Krnov, online).

Z pohledu aktivit a projektů vytvářených prostřednictvím městského marketingu je nutno zmínit, že zejména při hodnocení informovanosti občanů je možné městskou samosprávu pochválit. Město již několikrát získalo prestižní cenu v soutěži Zelená informacím a komunikační politika je zde na dobré úrovni (Jelenová, 2013). Co by zajisté bylo vhodné do budoucna podporovat je partnerství veřejného a soukromého sektoru, které je vhodné dále vylepšovat. Nutno ovšem zmínit, že tato spolupráce není detailně propracována ani ve větší Opavě.

## OPAVA<sup>20</sup>

Podle údajů z roku 2011 16. největší město České republiky, podle počtu obyvatel, mělo 58 351 obyvatel (SDLB, online). Historie tohoto významného centra českého Slezska sahá až do 13. století, přičemž v 18. století se stala Opava také hlavním městem nové korunní země (město Opava, online). V dnešní době je město ekonomickým centrem celého okresu, nachází se zde významné firmy, zmínit lze Ferram Strojírna, s. r. o., potravinářský koncern Mondelez Czech Republic s.r.o., farmaceutický podnik Teva Czech Industries s.r.o. či Model Obaly a. s. a Optys s. r. o. (město Opava, online)

Město Opava je v současné době sídlem Slezské univerzity, jedné z veřejných vysokých škol na území MSK. Město je historickým, společenským, ale také

---

<sup>20</sup> Při posuzování rozvinutosti konceptu městského marketingu v tomto městě je možno vycházet z diplomové práce Machovského (2011), která byla věnována srovnání komunikace tohoto města v letech 2003 a 2010. Dále také z bakalářské práce Jelenové (2012), která ve své práci srovnávala rozvinutí tohoto konceptu v Opavě a Krnově. Výsledkem této práce bylo tvrzení, že městský marketing je v tomto městě využíván. Kladně v této práci byl hodnocen tzv. events marketing a komunikační politika. Autorka ocenila také cenovou a distribuční politiku města.

obchodním centrem české části Slezska a je možno jej řadit k nejatraktivnějším městům Moravskoslezského kraje. To je způsobeno řadou akcí, které na území města pravidelně probíhají (Bezručova Opava, Dny evropského dědictví, Majáles Slezské univerzity, Opavské kulturní léto a další) (město Opava, online).

Nezaměstnanost ve městě není tak vysoká, jako je tomu v jiných městech MSK, k 31. 5. 2015 dosahovala podle údajů Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí (online) 7,9% (3 087 nezaměstnaných). Přesto si místní Magistrát uvědomuje, že nedostatek volných pracovních míst patří k místním nejvýznamnějším problémům.

## OSTRAVA

Statutární město Ostrava je zároveň také krajským městem Moravskoslezského kraje. Ve městě mimo jiné leží hranice mezi Moravou a Slezskem. Podle posledních výsledků SDLB (online) z roku 2011 mělo město 296 224 obyvatel. Z tohoto celkového počtu bylo 20 728 obyvatel nezaměstnaných (10,5%, Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online).

Ostrava, stejně jako celý Moravskoslezský kraj, se dlouhodobě potýká se strukturálními problémy, které jsou způsobeny mnoha faktory (tyto strukturálně postižené oblasti jsou zpravidla charakteristické zejména vyšším množstvím průmyslových podniků; ty se i v dnešní době řadí k největší firmám regionu, lze zmínit ArcelorMittal Ostrava a.s. či Vítkovice Steel a.s.), z nichž je řada zavírána či výroba postupně omezována z důvodu deindustrializace, nižší podnikatelskou aktivitou a vyšší nezaměstnaností), jež negativně ovlivňují image města.

Tato image je, i přes stále poměrně silné zakořenění, postupem času měněna k lepšímu díky mnoha změnám, jež se zde odehrávají. Pozitivně image města ovlivňuje nejen již zmíněný hudební festival Colours of Ostrava, ale také další hudební akce – Janáčkův Máj. Dále například Letní Shakespearovské slavnosti či atletický mítink Zlatá tretra. Neopomenutelná je také přeměna brownfieldu v oblasti

Dolních Vítkovic, který se stal první českou industriální památkou na seznamu Evropského kulturního dědictví (město Ostrava, online).

## TŘINEC

Druhé nejvýchodněji lokalizované město Česka, průmyslový Třinec, se nachází přibližně 30 km od krajského města MSK Ostravy (město Třinec, online). Podle dat z posledního SDBL žilo na území Třince k 26. 3. 2011 37 056 obyvatel (SDLB, online), z toho pouhých 1 424 bylo nezaměstnaných (5,9%, Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, online).

Město Třinec je, stejně jako většina MSK, průmyslový městem. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je zřejmě také místní firma, Třinecké železářny. Ta je, i přesto, že patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům regionu a důležitým partnerům města, také jedním ze znečišťovatelů místního ovzduší. Právě kvalita ovzduší a životního prostředí je velkých z problémů, se kterými se město potýká.

Město Třinec, stejně jako ostatní města, jenž se zúčastnila výzkumu, podporuje podnikání (např. místní průmyslová zóna Baliny je již plně obsazena). Město je také cílem mnoha turistů, a to i přesto, že není typickou destinací cestovního ruchu. V jeho blízkém okolí se nachází pohoří Moravskoslezské Beskydy, které jsou cílem výprav mnoha návštěvníků regionu. Kromě něj se ve městě pravidelně uskutečňují akce navštěvované nejen místními obyvateli, mezi ty nejúspěšnější lze zařadit Třinecké kulturní léto či Prázdniny v 3nci (město Třinec, online).

## 6.1 Vyhodnocení empirické části

V empirické části diplomové práce budou detailně rozebrány výsledky jednotlivých odpovědí na otázky položené v rámci empirického výzkumu, vzor dotazníku je přiložen v příloze č. 1. Seznam dotazovaných pracovníků následně v příloze č. 2.

*Otázka č. 1: Jaké hlavní nástroje využíváte při plánování řízení rozvoje města (územní plán, strategický plán)? Znáte koncept (komplexního) teritoriální marketingu?*

Tabulka 3 - Hlavní rozvojové dokumenty měst

Město	Využívané dokumenty
Bohumín	Územní plán, strategický plán, komunitní plán, strategie prevence kriminality, Strategie MAS
Bruntál	Územní plán, strategický plán, komunitní plán
Frýdek-Místek	Územní plán, strategický plán, akční plán
Krnov	Územní plán, strategický plán, programové prohlášení rady města, strategické dokumenty MSK
Opava	Územní plán, strategický plán, koncepce finanční podpory/ rozvoje kultury/ rozvoje soc. bydlení/ zahraniční spolupráce
Ostrava	Územní plán, strategický plán
Třinec	Územní plán, strategický plán, akční plán, plán prevence kriminality

Zdroj: vlastní šetření

Mezi základní dokumenty, které jsou zmíněny v tab. 3 patří u všech měst územní plán obce a strategický plán, který byť není jeho tvorba daná zákonem, je v dnešní době mezi městy rozšířen (Perlín, 2002). Důkazem je také tento výzkum, kde všech 100% zúčastněných měst má strategický plán obce zpracován a průběžně jej aktualizuje a vyhodnocuje.

Mezi další dokumenty, které jsou využívány k rozvoji měst MSK, patří komunitní plán sociálních služeb (Bruntál). Tento plán se zabývá především vybranými skupinami občanů města, a to seniory, etnickými menšinami, rodinami s dětmi, osobami se zdravotním postižením a osobami v krizových situacích. Strategii

prevence kriminality vnímají jako dokumenty důležité pro obecní rozvoj zejména v Třinci a Bohumíně, kde kromě jiného aktuálně řeší problémy s nepříznivými občany žijícími na ubytovnách města. Město Opava má také zpracován Integrovaný plán rozvoje města a kromě něj koncepci zahraniční spolupráce, koncepci rozvoje kultury či například koncepci finanční podpory sportů Statutárního města Opavy.

*Otázka č. 2: V případě, že neznáte – co si pod pojmy městský a regionální marketing představujete?*

Tabulka 4 – Znalost konceptu městského marketingu

Město	Znalost konceptu městského marketingu
Bohumín	Ano
Bruntál	Ano
Frýdek-Místek	Ano
Krnov	Ano
Opava	Ano
Ostrava	Ano
Třinec	Ano

Zdroj: vlastní šetření

První otázka tohoto výzkumu si kladla za cíl především zjistit, s jakými strategickými dokumenty města pracují a jestli města zúčastňující se tohoto výzkumu, resp. jejich pracovníci znají koncept městského marketingu. Na tuto otázku volně navazovala otázka druhá.

Cílem otázky bylo zjistit, co si jednotliví pracovníci městských úřadů pod pojmem městský a regionální marketing představují. Z tabulky č. 4 je patrné, že všichni dotazovaní zmínili, že tento pojem znají, ale ne vždy s ním pracují, resp. používají jej pod tímto názvem. Rozhovory rovněž prokázaly, že přestože města se již s konceptem městského marketingu setkala a znají jeho definici, stále uplatňují pouze vybrané části tohoto konceptu. Aplikace městského marketingu je ovšem komplexnější, než jak tomu bylo v minulých letech.

Předchozími výzkumy bylo prokázáno (např. Ježek, 2011), že aplikace konceptu městského marketingu může být úspěšná pouze v případech, kdy se



jednotlivým aktérům podaří sladit očekávání, potřeby, přání a cíle zájmových a cílových skupin města (Ježek, 2011, s. 5).

Cílem výzkumu bylo proto rovněž zjistit, jak dnes jednotliví pracovníci městský marketing chápou. I přes snahu některých dotázaných neodpovídat lze zmínit dvě zajímavé reakce.

Výzkum potvrdil, že města městský a regionální marketing chápou jako komplexní přístup, který napomáhá řešit současné i budoucí problémy měst a obcí. Rovněž bylo zúčastněnými potvrzeno, že tento koncept je předmětně zaměřen na vybrané cílové území a pracuje s aspekty podnikatelského, veřejného, ale také sociálního charakteru.

*Otázka č. 3: Jaké jsou cílové skupiny, na které zaměřujete své aktivity?*

Tabulka 5 – Cílové skupiny občanů

Město	Cílové skupiny
Bohumín	Obyvatelé města, zájmové spolky, senioři, děti, podnikatelé, rodiny
Bruntál	Všichni občané ve městě
Frýdek-Místek	Investoři, obyvatelé, turisté
Krnov	Obyvatelé města a jeho spádové oblasti, návštěvníci
Opava	Občané, návštěvníci, podnikatelé
Ostrava	Občané, sdružení, podnikatelé
Třinec	Všichni občané města

Zdroj: vlastní řešení

Tabulka č. 5 dokládá, že všech 100% zúčastněných měst se v tomto výzkumu shodlo na tom, že do cílových skupin patří shodně jak občané města, tak návštěvníci a podnikatelé.

Důležitým bodem této otázky, který zmiňovalo, hned několik expertů z řad zaměstnanců měst byla skutečnost, že města jsou ze zákona povinna poskytovat své služby všem občanům. Z tohoto důvodu si nemohou dovolit směřovat jednotlivé aktivity na pouze jednu segmentovanou skupinu obyvatel. To je dáno tím, že města

musí pro své občany poskytovat také neziskové služby sociálního charakteru, které, dle slov zaměstnanců jednotlivých úřadů jsou často také prodělečné.

Výzkum i přesto prokázal, že pracovníci jednotlivých měst často provádějí více specifikovanou segmentaci a mnohé své činnosti dále zaměřují na specifické občany. Mnohdy se tak ovšem děje zcela nevědomě, resp. pracovníkům nedochází, že právě tato úžeji a detailněji propracovaná strategie zaměřená na určitou skupinu občanů města již může být brána jako určitá marketingová aktivita. Bylo prokázáno, že vybraná města v současné době pracují zejména na tom, aby byl pozastaven anebo zpomalen odchod mladých a vzdělaných obyvatel.

Mluvčí města Bruntál se o těchto aktivitách rozpovídal detailněji a uvedl, že městu se do nedávné doby nedařilo s odchodem obyvatel bojovat z několika důvodů. Kromě nízké atraktivity města a nedostatku volných pracovních míst vidí jeden z důvodů také v tom, že až do nedávna Bruntál nedisponoval žádnými plochami pro stavbu nových bytových jednotek, kvůli čemuž Bruntál údajně ztratil až několik set občanů, kteří odešli do okolních vesnic. Po doplňující otázce, zdali toto nesouvisí také s rozšiřujícím se procesem suburbanizace, mi bylo potvrzeno, že zajisté do určité míry ano, ale v podmínkách Bruntálu se klaní spíše k nedostatku ploch určených pro novou výstavbu. Dalším městem, které ochotněji zmínilo detailnější typy segmentace cílových skupin ve městě, bylo město Bohumín, kde cíleněji pracují se zájmovými spolky, dětmi, seniory a rodinami.

*Otázka č. 4: Jakým způsobem komunikujete s cílovými skupinami?*

Tabulka 6 – Pořadí komunikačních kanálů dle významu

Město	Komunikační kanály
Bohumín	Osobní setkání, sdělovací prostředky (TV, noviny), internetová média, ankety, e-info
Bruntál	Osobní setkání, noviny, televize, internet
Frydek-Místek	Osobní setkání, specializované weby, veletrhy, propagační materiály, tisk, TV, Facebook
Krnov	Osobní setkání (jednání zastupitelstva, veřejná projednávání), noviny, internet
Opava	Osobní setkání (Otevřená radnice, fórum Zdravé město, setkání s podnikateli), městská nástěnka a úřední deska, internet, noviny, MIC, plakátovací plochy, CLV <sup>21</sup> , reklamní plachty na zábradlích
Ostrava	Osobní komunikace, noviny, internet
Třinec	Osobní setkání, noviny, internet, televize, osadní výbory

Zdroj: vlastní šetření

Komunikace mezi městy a jejich občany či jinými cílovými skupinami (investoři apod.) je v dnešní době velmi důležitá. Tuto skutečnost si uvědomují všichni zúčastnění pracovníci, jak je patrné z tabulky č. 6.

Jedním z identifikovaných problémů v tomto výzkumu je nízká participace a zájem o schůze městských zastupitelstev, kde se dle slov některých schůzí pravidelně zúčastňují pouze jednotky občanů. Přesto je právě osobní komunikace pro města důležitá a všichni ji zmínili na prvním místě. Rozhovory s pracovníky potvrdily, že vedení měst často pořádají pro své občany a další dotčené skupiny (podnikatele, investory) setkání, při kterých s nimi debatují na potřebná témata. To je zajisté pro aplikaci městského marketingu velmi důležité. Město Třinec, aby svým občanům tuto komunikaci zjednodušilo, podpořilo vznik osadních výborů v jednotlivých částech města, jejichž představitelé jsou v pravidelném kontaktu

---

<sup>21</sup> Pod pojmem CLV (též „CityLight“ nebo „City Light Vitrine“) je ukryt populární způsob reklamy ve městech. Jde o poutače o rozměrech 118,5 x 185 cm. Které mohou být jak osvětlené, tak neosvětlené, statické či dynamické. V poslední době se rozlišují také CLV obsahující multimediální prvky (Itbiz, online)

s vedením města. Obdobně je na tom také Opava, která vítá každou možnost komunikace a spolupráce se svými občany. Tyto nástroje podporující oboustrannou komunikaci byly identifikovány jako základní stavební kámen teritoriálního marketingu a lze je tedy hodnotit kladně.

Rozhovory dále zachytily skutečnost, že města v MSK pravidelně informují své občany také prostřednictvím tisku. V Bruntále pro své občany pravidelně vydávají noviny *Náš domov*, ty vychází 20 x ročně. Zatímco 14 čísel je placených (cena za vydání je 5 Kč), zbylých 6 čísel je distribuováno do všech domácností ve městě zdarma. Zdarma informuje o událostech ve městě své obyvatele také Krnov, který vydává *Krnovské listy*. Ty nejsou distribuovány přímo k občanům, ale jsou volně k vyzvednutí na veřejných místech, jako je knihovna, nádraží či ve větších prodejnách. Také Opava pro své občany vydává zpravodaj (*Hláška*), ve kterém informuje o událostech na svém území. Kromě něj využívá také plakátovacích ploch či plachet na zábradlích podél městských komunikací.

Výzkum poukázal na důležitost internetu jako sdělovacího média. Přesto se na tento způsob dívají zaměstnanci měst poměrně skepticky. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je vysoká míra anonymity, která v příjemcích sdělení vyvolává touhu vyjádřit se a vyvolat případný konflikt. Jako další platformu, kterou v MSK využívají jak menší, tak i velká města, je možné označit televizi.

Za zmínku stojí také služba e-info, kterou využívají v Bohumíně již od roku 2002. Prostřednictvím e-mailu a SMS zpráv informují odběratele přihlášené k této aplikaci o uzavírkách silnic, odstávkách vody, elektřiny a také o plánovaných kulturních akcích.

Komunikace s investory probíhá velmi často prostřednictvím prezentace rozvojových ploch na veletrzích. Města často, s cílem sdílet finanční náklady, na těchto propagačních aktivitách spolupracují s městy okolními či krajem. Takto často města spolupracují také při propagaci měst za účelem cestovního ruchu, kdy se na veletrzích cestovního ruchu často prezentují jako jedna ucelená oblast, destinace. Pro komunikaci s turisty či návštěvníky města, ale také pro své občany, města provozují městská informační centra. Ta lze nalézt ve všech městech, která se

zúčastnila výzkumu. V Bohumíně má toto centrum název „turistické“, ve Frýdku – Místku lze navštívit Beskydské informační centrum.

*Otázka č. 5: Jaké jsou hlavní problémy rozvoje města, čím podle Vás Vaše město trpí?*

Tabulka 7 – Problémy měst z pohledu jednotlivých pracovníků

Město	Rozvojové problémy
Bohumín	Úbytek obyvatel, životní prostředí (ovzduší), ubytovny, nezaměstnanost
Bruntál	Nedostatek ploch pro výstavbu, odchod mladých obyvatel a stárnutí populace, nezaměstnanost
Frýdek-Místek	Doprava (chybějící obchvat), odliv obyvatel v produktivním věku, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, znečištění ovzduší
Krnov	Slabá dopravní infrastruktura (obchvat, napojení na dálnice), nezaměstnanost, nedostatek pracovních míst
Opava	Nedostatek volných pracovních míst, dopravní situace (obchvat)
Ostrava	Vliv průmyslové znečištění, lokální topeniště, nezaměstnanost, vylidňování
Třinec	Nedostatek parkovacích míst, zhoršená kvalita ovzduší

Zdroj: vlastní šetření

Mezi nejpalčivější problémy, které lze analyzovat ve městech MSK (tabulka č. 7), patří vysoká nezaměstnanost (k 31. 5. 2015 bylo v kraji nahlášeno na ÚP celkem 75 213 obyvatel, online), kterou vnímají jako problém jak menší města, tak i největší, krajské město Ostrava. Města se proto snaží podporovat vznik nových pracovních míst pomocí nejrůznějších nástrojů.

Jako druhý problém bylo na základě výzkumu identifikováno znečištění životního prostředí a ovzduší, kterým jsou postiženy ve větší míře zejména města lokalizovaná v okolí krajského města (kromě Ostravy také Třinec, Bohumín, Frýdek – Místek). Rozhovory dále přinesly zajímavé zjištění, že pouze pracovníci magistrátu města Ostravy vnímají negativně lokální topeniště, které dle mého názoru, budou větší problémy způsobovat v menších obcích než v krajském městě. Zhoršená kvalita

životního prostředí je dle měst velmi omezujícím faktorem, který často odrazuje investory od příchodu na jejich území.

Zajímavé, ne však nečekané, bylo, že pracovníci městských úřadů na Bruntálsku (a také Opava) spíše než životní prostředí vnímají negativně neexistenci dopravních obchvatů. Jak Bruntál, tak Krnov, a také výše zmíněná Opava již několik let marně bojují za vybudování obchvatů, které by těmto městům zajisté napomohly. Městům dále chybí často parkovací plochy. Mezi často zmiňované a městy identifikované problémy, které je zajisté možné správně aplikovaným městským marketingem do určité míry omezit patří odchod zejména mladých a vzdělanějších obyvatel do perspektivnějších míst. Proces nazývaný jako brain drain citelně pociťují jak ve Frýdku – Místku, tak také v Bruntále. Výzkum také přinesl zjištění, že zatímco města v okolí Ostravy vnímají jako problém vznik a rozvoj ubytoven a tím pádem soužití menšin s majoritní skupinou občanů, Bruntál těmto problémům předešel díky již zmíněnému komunitnímu plánu, který se daří naplňovat. Přesto si jsou města napříč krajem vědoma toho, že multikulturní soužití je třeba řešit, aby se neopakovala situace ze Šluknovského výběžku, kde tyto problémy v minulosti vygradovaly.

*Otázka č. 6: V čem máte v rozvoji problémy? Co je dle Vašeho názoru třeba zlepšit?*

Tabulka 8 – Bariéry bránící rozvoji měst

Město	Problémy v rozvoji
Bohumín	Odliv obyvatel, nedostatečná nabídka volných pracovních míst
Bruntál	Absence obchvatu města, nedostatečná nabídka volných pracovních míst
Frýdek-Místek	Chybějící plochy pro další podnikatelské aktivity
Krnov	Nadmíra hazardu na území města, absence obchvatu města, málo podporované učební obory, nedostatek prostoru pro zábavu teenagerů, slabá role městského architekta
Opava	Absence sofistikovaného způsobu komunikace a přístupu k podnikatelům a investorům
Ostrava	Nedostatečný zájem centrálních institucí o východ země, dlouhotrvající negativní image města
Třinec	Absence bezbariérových přístupů, chybějící parkovací plochy, špatné napojení na dálniční síť ČR

Zdroj: vlastní šetření

Při vyhodnocení výzkumu bylo zjištěno, že je třeba zlepšit především podporu podnikání a podpořit rozvoj dalších podnikatelských ploch, které mohou nejen ve městech, ale také regionu podpořit zaměstnanost, která patří k nejpálčivějším problémům v MSK. Tabulka č. 8 dále ukazuje na další problémy, které brání rozvoji měst. Za jednu z palčivých bariér je možno považovat také nedostatečný zájem centrálních institucí o region východu, který trpí mnoha neduhy, jež je nutno řešit. Pracovníci městských úřadů si také uvědomují, že atrakci investorů zpomaluje rovněž skutečnost, že v mnoha případech jejich komunikace není kvalitní natolik, aby podnikatele přilákali.

*Otázka č. 7: Co se Vám naopak povedlo? Na co jste pyšní?*

Tabulka 9 – Identifikované úspěchy měst

Město	Úspěchy měst
Bohumín	Modernizace bytového fondu, protipovodňová ochrana, image města, rozvoj sportovišť, informovanost obyvatel, finančně zdravé město, úspěchy v čerpání dotací
Bruntál	Zlepšení fyzického stavu budov, rozšíření ploch k bydlení, revitalizace sídliště Dolní
Frydek-Místek	Rekreační zóna Olešná, průmyslové zóny, infrastruktura pro sport
Krnov	Rekonstrukce ČOV, výstavba cyklostezek, spolupráce s polskými partnery
Opava	Napojení na dálniční síť
Ostrava	Příliv zahraničních investorů, rozvoj VTP a průmyslových zón, rozvoj univerzit
Třinec	Modernizace knihovny, podjezd Via Lyžbice, naplnění průmyslové zóny Baliny, oživení kulturního dění, zeleň ve městě

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 9 poukazuje na úspěchy měst, kterých bylo dosaženo podle jejich zaměstnanců. Výzkum přinesl zajímavé zjištění. Mluví-li pracovníci městských úřadů o úspěších, velmi často chválí zisk dotací. Dotace ve městech napomáhají k dalším investičním aktivitám, velmi často je díky nim zlepšován fyzický stav budov či veřejných prostranství.

Z odpovědí vyplynulo, jak důležité jsou pro rozvoj měst v současné době dotace a jak díky nim dochází ke zkvalitnění nabídky jednotlivých měst v mnoha úrovních. V Třinci došlo díky dotacím mimo jiné k propojení lokality za tratí s centrem města pomocí podjezdu Via Lyžbice, ve Frýdku – Místku pro změnu k rozvoji rekreační plochy Olešná, která je navštěvovaná nejen občany města, ale také turisty z blízkého i vzdáleného okolí. Město Opava díky takto získaným financím zkvalitnilo napojení silnice č. I/11 na dálniční síť ČR.

*Otázka č. 8: Dochází v centru Vašeho města ke změnám jeho struktury (vylidňování, zhoršení fyzického stavu budov, úbytek maloobchodu)?*

Tabulka 10 – Identifikované změny struktur ve městech

Město	Změny struktur ve městě
Bohumín	Ano; k vylidňování ne, rozmáhá se vznik špatných adres (ubytovny), stagnace maloobchodu
Bruntál	Ne, město změny zatím neidentifikovalo
Frýdek-Místek	Ano
Krnov	Ne, město se změnám snaží předcházet
Opava	Ano, nyní snaha předcházet jim
Ostrava	Ano
Třinec	Ne

Zdroj: vlastní šetření

Empirická část předkládané diplomové práce se zabývala mimo jiné problematikou smršťování městských center, ke kterému v nedávných letech začalo docházet v řadě českých měst.

Jedna z otázek tohoto výzkumu byla záměrně zaměřená na tuto problematiku. Cílem bylo zjistit, jestli města MSK již tento proces pocítila a jak s ním, v případě že ano, bojují. Tabulka č. 10 zachycuje jednotlivé odpovědi pracovníků. Smršťování městského centra bylo kromě Ostravy (zmíněno v předchozí kapitole) identifikováno rovněž v Opavě. Výzkum rovněž prokázal, že na území MSK jsou také města, která ještě tento jev neidentifikovala. Místo smršťování v těchto městech ovšem dochází



k úpadku center z důvodu změny struktur. V městech vznikají ubytovny často obývané problémovými skupinami obyvatel a dochází ke stagnaci maloobchodu.

Mezi hlavní důvody, které byly jednotlivými pracovníky identifikovány, jakožto pramenné, patří výstavba hypermarketů na výjezdech z měst. Fenoménu vylidňování a úpadku městského centra se jednotlivá města dle výsledků výzkumu snaží zabránit prostřednictvím pořádání pravidelných akcí, jako jsou farmářské trhy.

Na území MSK se podle tab. č. 10 nachází rovněž města, kde sám městský úřad hlídá, aby v jeho centru nedocházelo k úpadku. Mezi časté způsoby předcházení tohoto negativního jevu patří rekonstrukce budov a podpora maloobchodu. Jedním z mála měst, které zatím tento problém ve svém centru neidentifikovalo, je Bruntál, který v posledních letech investoval nemalé částky do zlepšení vzhledu centra města. Obchody a služby, které se v této oblasti nachází, jsou dle slov mluvčího městského úřadu v provozu a odejde-li jeden nájemce, je ihned nahrazen nájemcem novým. Toto je dle jeho slov způsobeno zejména výhodnou polohou, jelikož v pěší dostupnosti centra města se nachází jak zámek, tak také wellness centrum, které je navštěvováno nejen obyvateli města a regionu, ale také množstvím turistů z Polska. Jako další důvod, který dle mluvčího města této skutečnosti napomáhá, je to, že v centru města se nachází městská památková zóna.

*Otázka č. 9: Cítíte se konkurenčně ohrožení městy ve Vaší blízkosti (v rámci území kraje)? Pokud ano, uveďte, v čem se cítíte ohrožení konkurencí*

Tabulka 11 – Pocity konkurence mezi městy

Město	Konkurenční boj a pocity ohrožení
Bohumín	Ano
Bruntál	Spíše ne, spíše spolupráce než boj
Frýdek-Místek	Ano
Krnov	Spíše ne
Opava	Ano
Ostrava	V rámci kraje ne
Třinec	Ano

Zdroj: vlastní šetření

Jedna z hlavních otázek předkládané diplomové práce je orientována na pocity konkurenčního boje mezi městy. V našich socioekonomických podmínkách zuří boj mezi největšími městy České republiky (lze vysledovat z médií, pozn. aut.) a tematika městského marketingu je s konkurenceschopností úzce spjata. Tabulka č. 11 znázorňuje, která města konkurenční boj na území MSK vnímají, a která nikoliv.

Polostrukturované rozhovory přinesly zjištění, že řada měst, namísto konkurence vnímá důležitě nutnost spolupráce. Z finančních důvodů jsou mnohdy města nucena spolupracovat v sociální a zdravotní oblasti (poskytování služeb veřejného zdravotnictví). Kladně byla v rámci dotazování jednotlivými zaměstnanci hodnocena možnost spolupráce a sdílení finančních nákladů v případě prezentace měst na veletrzích (prezentace cestovního ruchu a atraktivit i prezentace investičních příležitostí).

Za hlavní ohrožení byl identifikován boj o obyvatele z důvodu nedostatku pracovních míst. Konkurenční ohrožení tedy ve městech MSK vnímají z pohledu zaměstnanosti, kdy zejména vzdělaní obyvatelé dojíždí do jiných měst, či se rovnou stěhují za lepší pracovní nabídkou. Tematika konkurenčního boje mezi městy je velmi zajímavé téma, které je jistě vhodné dále zkoumat. Pracovníci měst, kteří se zúčastnili výzkumu, identifikovali v posledních letech nárůst konkurenčního tlaku a uvědomují si, že ve střednědobém časovém horizontu je nutné, aby města zvyšovala své komparační výhody, k čemuž městský marketing městům velmi často napomáhá.

Výzkumem byl rovněž identifikován konkurenční boj mezi městy a jejich zázemím. Kdy z důvodu rozšiřující se suburbanizace a nedostatku stavebních ploch ve městech dochází k odlivu obyvatel do suburbánních zón v jejich okolí.

*Otázka č. 10: Spolupracujete se soukromým sektorem? Pokud ano, uveďte příklad. Jak tuto spolupráci hodnotíte?*

Tabulka 12 – Podpora spolupráce VS a SS

Město	Spolupráce mezi VS a SS, příklad firem
Bohumín	Ano; Rockwool a.s., Biochemie s.r.o.
Bruntál	Ano, OSRAM s.r.o.
Frýdek-Místek	Ano; ArcelorMittal Frýdek – Místek s.r.o.
Krnov	Ano; Kofola a.s.
Opava	Ano; Ostroj a.s., Ferram strojírna s.r.o.
Ostrava	Ano; ArcelorMittal Ostrava a.s.
Třinec	Ano; Třinecké železářny a.s.

Zdroj: vlastní šetření

Pro aplikaci městského marketingu je spolupráce jednotlivých sektorů velmi důležitá, v současné době takřka obligatorní, toto dokazuje také tabulka č. 12. Ta poukazuje na skutečnost, že všichni pracovníci městských úřadů deklarovali, že spolupráci se SS jejich úřady podporují.

Skutečnost, že spolupráce veřejného a soukromého sektoru je v dnešní době natolik významným faktorem, který do určité míry determinuje jednotlivé kroky napomáhající k rozvoji regionu, již byla zkoumána odborníky napříč různými obory (ekonomie, politologie, regionální rozvoj).

Výzkum prokázal, že také města MSK si jsou významu spolupráce vědoma a neustále ji zlepšují. V MSK města často spolupracují se soukromým sektorem z důvodu snahy o zlepšení komunikace s místními podnikateli a investory, hned několik měst vydává katalogy rozvojových ploch či obdobné dokumenty (Opava, Bohumín, Bruntál), které mají ekonomickým subjektům napomoci při rozvíjení svých podnikatelských aktivit.

*Otázka č. 11: Jaké používáte nástroje za účelem přilákání potenciálních investorů, udržujete nějaký kontakt s těmi stávajícími podnikateli?*

Tabulka 13 – Hlavní nástroje podpory investorů z pohledu jednotlivých pracovníků

Město	Nástroje sloužící k přilákání investorů
Bohumín	Pravidelná setkání
Bruntál	Pravidelná setkání
Frydek-Místek	Pravidelná setkání, snaha o podporu technického vzdělávání
Krnov	Pravidelná setkání
Opava	Pravidelná setkání, tištěný katalog rozvojových míst, spolupráce s hospodářskou komorou
Ostrava	Pravidelná setkání, prioritou je přilákání dalších investorů
Třinec	Pravidelná setkání

Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi na otázku č. 11 byly mezi městy velmi podobné, což dokládá také tabulka č. 13. Města podnikají téměř stejné kroky k tomu, aby zaujala své potenciální investory. Na webových stránkách měst dnes lze nalézt informace pro podnikatele. Díky těmto informacím se snaží místní správa napomáhat podnikatelům se složitými byrokratickými kroky, které často znesnadňují lidem jejich podnikání.

Co se týká atrakce nových investorů, města zpracovávají katalogy rozvojových ploch, ve kterých představují pozemky, které jsou na jejich území určeny k rozvoji podnikání. Takovéto katalogy již mají zpracovány v Bohumíně, Bruntálu, Opavě i dalších městech. Rovněž bylo zjištěno, že města na území MSK intenzivně spolupracují s místními pobočkami Hospodářské komory České republiky. Kromě prezentace na veletrzích se snaží města oslovit své potenciální investory také prostřednictvím inzerátů a tvorbou informačních materiálů. Výzkum prokázal, že marketing investičních příležitostí pracovníci městských samospráv v MSK aktivně využívají a považují jej za jednu z elementárních aktivit ve městech.

Co se týká návazné spolupráce, bylo prokázáno, že ve městech MSK, jež se této studie zúčastnila, je na dobré úrovni. Vedení měst si uvědomují, jak je v současné době tato komunikace důležitá a pravidelně se schází nejen s nejvýznamnějšími, ale také menšími podnikateli a snaží se jim vycházet vstříc a napomáhat k rozvoji jejich podnikání.

*Otázka č. 12: Jak vnímáte (hodnotíte) své marketingové aktivity, které jsou prováděny za účelem přilákání turistů v porovnání s aktivitami směřovanými na atrakci investorů?*

Tabulka 14 - Podpora marketingu cestovního ruchu ve městech MSK

Město	Míra podpory marketingu cestovního ruchu
Bohumín	Normální
Bruntál	Normální
Frýdek-Místek	Obtížně porovnatelná, v ČR málo dat
Krnov	Nadstandardní
Opava	Normální až mírně nadstandardní
Ostrava	Méně důležitá
Třinec	Méně důležitá

Zdroj: vlastní šetření

Přestože by se mohl MSK mnohým zdát jako ne příliš typická destinace cestovního ruchu (především z důvodu znečištěného životního prostředí), realitou je, že se v místních městech nachází řada nejen kulturních, ale také technických památek. Tabulka č. 14 znázorňuje, jak se jednotliví pracovníci městských úřadů dívají na vlastní aktivity v tomto odvětví.

Zatímco pro některá města (Ostrava) je prioritou přilákání investorů, jsou na území kraje také města, která se podpoře cestovního ruchu věnují detailněji. Například v Krnově považují svou podporu cestovního ruchu a marketingových aktivit zaměřených na tuto problematiku nadstandardně. Ve větší míře se podpoře cestovního ruchu a jeho marketingové propagaci věnuje také Opava, která kromě standardních věcí (letáčky, mapy, průvodci) také bývá účastníkem různých road show. Město Třinec, vědomo si svého handicapu v cestovním ruchu (nejedná se o typickou destinaci) zaměřuje své marketingové aktivity spíše na lokální úroveň.

*Otázka č. 13: Podporuje Vaše město tzv. marketing akcí (events marketing)? Jak?*

Tabulka 15 – Podpora a příklady marketingu akcí

Město	Events marketing
Bohumín	Ano; farmářské trhy, společenské a sportovní akce
Bruntál	Ano; Dny města
Frýdek-Místek	Ano, reklama na fcb, v novinách, billboardy
Krnov	Ano; sponzoři mají lístky zdarma
Opava	Ano; farmářské trhy
Ostrava	-
Třinec	Ano; sportovní akce, akce pro rodiny s dětmi

Zdroj: vlastní šetření

V MSK lze navštívit několik akcí, které přerostly svým významem hranice toho regionu. Ve městech se v posledních letech rozvíjí farmářské trhy a je kladen důraz na pravidelné sportovní a kulturní akce, což dokládá také tabulka č. 15. Ta dokládá, že všechna města, resp. jejich pracovníci, až na Ostravu, na tuto otázku odpověděli. Města hodně dbají na propagaci těchto akcí, informují o nich ve svých novinách, často vylepují plakáty na plochy k tomu určené, nežádka kdy využívají také plochy podél silnic či informačních prostorů v městské hromadné dopravě. V Opavě, jde-li o významnější akci, pořádají také informační tiskové konference. Což je jistě vynikajícím komunikačním nástrojem, který je možno při aplikaci městského marketingu využít. Krnov se při pořádání velkých akcí snaží nezapomenout také na sponzory a významné podnikatele ve městě, kterým často nabízí volné vstupenky či nadstandardní přístup (přístup do míst, která běžný občan nemůže navštívit).

*Otázka č. 14: Jak se díváte na vliv dotací na rozvoj vašeho města? Do jaké míry spoléháte na strukturální fondy?*

Tabulka 16 – Role dotací ve městech

Město	Vliv dotací na rozvoj města
Bohumín	Důležité
Bruntál	Důležité, ale s výhradami
Frýdek-Místek	Důležité
Krnov	Důležité, ale s výhradami
Opava	Důležité
Ostrava	Důležité
Třinec	Důležité

Zdroj: vlastní šetření

Jak již předchozí odpovědi jednotlivých dotazovaných naznačily, ve městech MSK hrají dotace významnou roli. Tabulka č. 16 ukazuje, že dotace hrají velký význam ve všech městech, která se této studie zúčastnila.

Dotazovaní ovšem i přesto nezapomněli zdůraznit, že přestože jsou dotace pro rozvoj měst přínosem, přehnaná administrativa často odrázuje od jejich čerpání. Dle slov dotazovaných také některé dotační podmínky (zpravidla udržitelnost) způsobují, že je někdy výhodnější realizace bez dotací. I přesto se ovšem města tam, kde je to možné, snaží dotace získat, protože mnohdy jejich získání přivede do města další investice a zvýší zaměstnanost obyvatel, což je jeden z nejpálčivějších problémů měst v MSK. Pracovníci městských úřadů, kteří se zúčastnili výzkumu, si jsou také vědomi, že dotace napomáhají rychlejšímu rozvoji a rychlejšímu růstu atraktivity měst. Pro větší investiční akce jsou dotace nutné, jelikož by bez jejich pomoci nebylo možné některé projekty uskutečnit. Výsledky výzkumu rovněž přinesly zjištění, že finanční prostředky získané z dotací města vynakládají zpravidla na rozvoj, prostředky získané z vlastního rozpočtu směřují na klasické výdaje a svůj provoz.

## 7. ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce s názvem Analýza městského marketingu ve vybraných městech Moravskoslezského kraje se zabývala problematikou aplikace konceptu městského marketingu v České republice. Tento koncept, sloužící k marketingovému řízení měst má své kořeny již v 19. století, kdy bylo možné vysledovat první aktivní pokusy o přilákání turistů, obyvatel, ale především investorů do jednotlivých měst či regionů.

Městský marketing je dle Ashwortha a Voogda (1992) nástrojem, který má pracovat s ekonomickými, politickými a sociálními změnami, které začaly být identifikovány ve městech v posledních desetiletích. Rumpel (2002) následně tento koncept definoval jako nástroj podporující kooperativní a kreativní městský rozvoj s cílem zvýšit atraktivitu v předem určené oblasti. Cílem městského marketingu by mělo být zvýšení kvality poskytovaných služeb pro vybrané cílové skupiny obyvatel a snaha o lepší pozici města v komparaci s městy okolními.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na část teoretickou a empirickou. Cílem teoretické části byla kritická diskuze literatury a seznámení čtenářů s východisky, které jsou základem pro koncept teritoriálního marketingu. Ten se dále rozlišuje na marketing regionální a městský. S ohledem na cíl práce byla v práci diskutována jednotlivá specifika městského marketingu a jeho etapy vývoje.

Empirická část této diplomové práce si kladla za cíl zjistit, nakolik se dnes již městský marketing ujal ve městech jakožto jeden z nástrojů, jejichž prostřednictvím je možno plánovat a ovlivňovat městský rozvoj. I v dnešní době je nutné zmínit, že nejen analýza, ale také zhodnocení dosavadních zkušeností a aplikací marketingu v měřítkové úrovni měst je obtížná. Současně také provádění výzkumů na poli této tematiky naráží na mnoho úskalí.

Jednou z otázek, které byly v úvodu práce položeny, byla otázka, *do jaké míry již zakořenil teritoriální, resp. městský marketing ve městech*. Výzkumem bylo prokázáno, že městský marketing, byť mnohdy nenazýván cíleně tímto názvem města ve větší či menší míře praktikují. Často se ovšem jednotlivé aktivity městského marketingu prolínají ve městech se strategickým plánem, komunitním plánem či



jiným dokumentem a může být složité analyzovat je (Ježek, 2011). Při srovnání strategického a marketingového plánování v obci je možné říci, že tvorba strategického plánu je takřka obligatorní, a tento koncept slouží k řešení zásadních problémů obce, teritoriální, potažmo městský marketing, je stále vnímán jako „měkký koncept“ sloužící ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými aktéry (Rumpel, 2001). Na vzorku měst v MSK bylo také rovněž prokázáno, že v dnešní době již města začínají využívat městský marketing komplexněji a nikoliv jen ke komunikaci mezi cílovými skupinami (obyvatelé, podnikatelé, turisté) bez snahy o zlepšení aktuálního stavu.

Druhá otázka se ptala, *jaké jsou hlavní problémy měst definované odborníky a co jsou naopak pozitiva*. Na úrovni měst MSK patří stále k hlavním problémům zejména nedostatek pracovních míst a s ním spojený odchod vzdělaných pracovníků mimo region, který s sebou přináší nejen úbytek populace, ale rovněž její stárnutí. S touto situací nyní bojují všechna města kraje. Obyvatelé migrují nejen v rámci hranic kraje, ale také za jeho hranice čemuž se nyní města snaží zabránit a hledají nové způsoby, jak zaujmout obyvatele. K dalším problémům, kterým města čelí, patří zhoršená kvalita životního prostředí (toto bohužel městský marketing neovlivní, pozn. aut.) či méně kvalitní dopravní infrastruktura a chybějící napojení řady měst na dálniční síť ČR. Zajímavé bylo zjištění, že měli-li dotazovaní pracovníci mluvit o úspěších, zpravidla chválili zisk dotačních titulů a čerpání evropských financí na investiční aktivity ve městě.

Dalším tématem, které mě v této práci zajímalo, bylo, *nakolik se vnímají okolní města konkurenčně*. V rozhovorech (resp. dotaznících) jsem se ptala jednotlivých pracovníků na to, zdali se cítí konkurenčně ohroženi městy ve svém okolí. Odpovědi potvrdily, že mezi městy MSK postupně narůstá konkurenční tlak, který města vnímají různě. Zpravidla jde o konkurenci ve službách a maloobchodu, kdy větší město přetahuje díky širšímu sortimentu a nabídce spotřebitele z měst menších. Mezi městy dále probíhá konkurence v nabídce volných pracovních míst. Velmi často města konkurenčně vnímají také okolní vesnice, které se nachází v jejich těsné blízkosti. Ty, díky rozšiřujícímu se procesu suburbanizace, úspěšně přetahují některé původně městské obyvatele na venkov. Tento proces, kdy město konkurenčně vnímá okolní menší obce, pociťují jak v Bruntále, tak v Bohumíně. Výzkumem bylo rovněž

zjištěno, že i přes narůstající konkurenci mezi městy jsou města nucena spolupracovat. Velmi často se jedná o spolupráci při sdílení nákladů na propagaci měst při účasti na veletrzích (jak zaměřených na investory, tak na turisty) či při zajištění sociálních a zdravotních služeb.

Města Moravskoslezského kraje si uvědomují, že jejich pozice s ohledem na atraktivitu cestovního ruchu není v tak dobré kondici jako je tomu například u vyprofilovaných měst jižních Čech. Proto je nutné, aby jejich činnosti byly koordinované také jiným směrem, než jen pouze v rámci podpory cestovního ruchu. I pro tyto potřeby město Opava založilo a podporuje nové nástroje sloužící k atrakci investorů. K těm patří například Katalog služeb pro občany (obdobné informační kanály a prospekty mají i další města) a řešení jejich problémů a životních situací či opavský podnikatelský inkubátor, který čerpá z myšlenek skupiny Business Heroes, která funguje v Brně. Na svých webových stránkách město také zveřejňuje katalog rozvojových území města pro bydlení, podnikání, sport a rekreaci. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru je ve městech, které se zúčastnily výzkumu, na dobré úrovni. Poslední výzkumná otázka byla zaměřena na to *jaká města, a jak aktuálně spolupracují se soukromým sektorem a investory?* Empirická část této práce prokázala, že města si svých investorů váží a snaží se jim vycházet vstříc. Zastupitelé z řad vedení měst se bez výjimky schází s velkými i malými podnikateli sídlícími na území jejich měst a v případě potřeby s nimi probírají jejich potřeby a snaží se jim pomoci v řešení případných problémů.

I přesto je výsledkem empirické části potvrzení tvrzení Ježka (2011), který uvedl, že aktéři městského marketingu mají často problémy s koordinací svých přání a zájmů. Rovněž empirická část této práce potvrdila, že aktivity organizované prostřednictvím městského marketingu se mohou často jevit jako nekoordinované či nekonceptní a to nejen veřejnosti, ale také zaměstnancům městských úřadů. Výzkumem bylo potvrzeno, že pracovníci jsou s tímto konceptem a jeho obsahem seznámeni, ale jednotlivé jeho dílčí prvky aplikují také do konceptů jiných.

Kromě výše zmíněných informací výsledky tohoto výzkumu mimo jiné vyvrátily tvrzení Jelenové (2012), která ve své bakalářské práci uvedla, že v Krnově se aktivity městského marketingu profilují zejména na investory a podnikatele, tudíž je zde

profilován marketing investičních příležitostí a v Opavě jde směrem opačným a je zde preferován nárůst spokojenosti obyvatel a zvyšování tzv. identity.

Vymezené téma, studované v předkládané diplomové práci, nabízí také další možnosti rozpracování zaměřené především na výzkum narůstajícího konkurenčního boje mezi městy a vlivu městského marketingu na tuto problematiku. Tuto práci je možné uzavřít s konstatováním, že koncept městského marketingu města na území Moravskoslezského kraje využívají ve snaze získat konkurenční výhody nad městy jinými.

V současné době již pracovníci městských úřadů začínají do své správy měst aplikovat také aspekty městského marketingu, které byly v minulosti opomíjeny. Rozvíjí se snaha o budování tzv. brandu, což je dle Karavatzise (2007) třetí fáze městského marketingu. Tato etapa je charakteristická péčí o psychologické a emoční vazby zákazníků vůči městu. Současně je možné identifikovat snahy o zlepšování image měst prostřednictvím marketingových aktivit cílených na vybrané skupiny obyvatel.

Na závěr této práce je nutné dodat, že veškerá výše uvedená tvrzení jsou vyslovena s ohledem na charakter sledovaného vzorku dotázaných a použitou metodu výzkumu, vzhledem k počtu realizovaných rozhovorů není možné výsledky zobecnit.

## 8. LITERATURA

### 8.1 Bibliografické zdroje

ANHOLT, S. (2010): *Places: Identity, image and reputation*. Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan, 168 s. ISBN 978-0-230-23977-7.

ANHOLT, S. (2007): 'Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions', Policy & Practice: A Development Education Review, Vol. 4, Spring, s. 3-13.

ASWORTH, G.J., KARAVATZIS, M. (2010): *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Cheltenham: Elgar, 279 s. ISBN 978-1-8484-4242-9.

ASHWORTH, G.J., KAVARATZIS, M. (2009). *Beyond the logo: Brand management for cities*. Journal of Brand Management, 16, 8, s. 520 - 531.

ASHWORTH, G. J., VOOGD. H. (1992): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. 1. vyd. Londýn: Belhaven Press, 177 s. ISBN 978-0470218754.

BLAŠKO, M., VZIENTEK, J. (2013): *Projekty destinačního managementu v Moravskoslezském kraji - od turistické oblasti po region*. [online]. [cit. 2015-06-16]. Dostupné z: <http://slidegur.com/doc/46336/projekty-destina-n%C3%ADho-managementu-v-moravskoslezsk%C3%A9m-kraji>

BLAŽEK, J. (1999): *Teorie regionálního rozvoje: je na obzoru nové paradigma či jde o pohyb v kruhu*. In Geografie - Sborník ČGS, ročník 104, s. 141-161. Praha: ČGS.

BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje. Nástin, klasifikace, kritika*. 2. vydání. Praha: Karolinum, 342 s. ISBN 9788024619743.

BORUTA, T., SLACH, O. (2007) *Město jako produkt a městský marketing. Trend marketing* [online]. 26. 3. 2007 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=20733690&article\[area\\_id\]=10102450](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=20733690&article[area_id]=10102450)

BORUTA, T. - SLACH, O. (2006): *Varianty rozvoje vnitřních měst a city management*. In Mezinárodní konference Nové trendy - Nové Nápady. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. 171 - 184. ISBN 80-239-8268-0.

BROŽOVÁ, A (2013): *Vztah mezi strategickým a územním plánem na příkladu města Lázně Bohdaneč*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 51 s. Vedoucí práce Radim Perlín.

DALECKÝ, F. (2013): *Od brandingu ke competitive identity*. [online]. 22. 3. 2013 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.mistojakoznacka.cz/article/od-brandingu-ke-competitive-identity/113/1/0>

DINNIE, K. (2011): *City branding: theory and cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011, XXIX, 239 s. ISBN 978-0-230-24185-5.

DISMAN, M. (2002): *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 8024601397.

ELTERLEIN, T. (2010): *Využití product placementu v ČR a zahraničí*. Bakalářská práce. Škoda auto a.s. vysoká škola, 58 s. Vedoucí práce Hana Jahodová.

FLORIDA, R. (2012): *The Rise of the Creative Class Revisited*, Basic Books, Second Edition, 480 s. ISBN 9780465029938.

FLORIDA, R. (2009): *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. Toronto: Vintage Canada, 392 s. ISBN 978-0-307-35697-0.

FORET, M. (1997): *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita, 157 s. 80-210-1681-7

FOŘTOVÁ, J. (2014): *Světelné festivaly: City branding v praxi*. Markething [online]. 15. 11. 2014 [cit. 2015-04-15]. ISSN 1805-4991. Dostupné z <http://www.markething.cz/svetelne-festivaly-city-branding-v-praxi>

HEJTMÁNKOVÁ, K. (2012): *Marketing měst a obcí jako faktor regionálního rozvoje na příkladu města Nové Hradky*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 89 s. Vedoucí práce Marie Švarcová.

HENDL, J. (2005): *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 8073670402.

HORÁKOVÁ, H. (2003): *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. (2005): *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita, 130 s. ISBN 80-210-3679-6.

HRADECKÁ, J. (2013): *"Creative Cities" - projekt British Council jako příklad městského marketingu*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations, 46 s. Vedoucí práce Pavel Dolanský.

HRIVNÁK, T. (2011): *Place branding a jeho historie*. [online]. 1. 6. 2011 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://misto.jakoznacka.cz/article/place-branding-a-jeho-historie/1/1/0>

HRUŠKA, L. a kol. (2014): *Strategie řízení cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 155 s.

HUDEČEK, Jiří. (1992): *Ekonomické pohledy na památkové statky našich měst*. 1. vyd. Praha: Pracovní skupina pro regeneraci MPR a MPZ ČR při Výzkumném ústavu výstavby a architektury v knižnici ministerstva životního prostředí ČR, 84 s.

IVANUŠIČOVÁ, I. (2012): *Využití teritoriálního marketingu jako nástroje pro rozvoj cestovního ruchu ve městě Otrokovice*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 109 s.

J PAGE, S., HARDYMAN, R. (1996): *Place marketing and town centre management: A new tool for urban revitalization*. Cities. 1996, 13, s. 153-164.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (1999): *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-7169-750-8.

JELENOVÁ, A. (2013): *Městský marketing v ČR*. Bakalářská práce. Ostravská univerzita v Ostravě, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 61 s. Vedoucí práce Petr Rumpel.

JEŽEK, J. (2011): *Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenceschopnosti měst. Certifikovaná metodika*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 37 s.

JEŽEK, J. (2011): *Městský marketing - koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis/ Journal of Economics, 59, 3, s. 243-258. ISSN 0013-3035.

JEŽEK, J. (2010): *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. E + M. Ekonomie a Management, 13, 4, s. 123-134, ISSN 1212-3609.

Ježek, J. (2007): *Management v místním a regionálním rozvoji a problémy jeho teoretického vymezení*. Regionální studia, 1, 1, s. 19-22, ISSN 1803-1471.

JEŽEK, J. a kol. (2011): *Poučení ze současného krizového vývoje pro česká města*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 9 s.

JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. (2007): *Městský marketing v České a Slovenské republice a problémy jeho implementácie*. Regionální studia, 2007, 1, 1, s. 23-27, ISSN 1803-1471.

JEŽEK, J., PAULIČKOVÁ, R. (2005). *Marketing of towns in theory and practice. Experience in applying marketing in the Czech Republic and Slovak Republic*. Medzinárodná vedecká konferencia ERSA vo Vysokých Tatrách, Nový Smokovec 27. - 30. 9. 2005, Košice/Bratislava: Technická univerzita Košice a Ekonomická univerzita Bratislava, s. 159-163.

JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): *Marketingový management obcí, měst a regionů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 136 s. ISBN 978-80-7368-294-1.

KAŠKOVÁ, M., CHROMÝ, P. (2015): *Přitažlivost „značkových“ míst*. Geografické rozhledy, 24, 4, s. 10–11. ISSN 1210-3004.

KAVARATZIS, M. (2009): *What Can We Learn from City Marketing Practice?* European Spatial Research and Policy, 16, 1, s. 41-58.

KAVARATZIS, M. (2007): *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, Geography Compass, 1, 3, 695-712 s.

KAVARATZIS, M. (2005): *Branding the City through Culture and Entertainment*, paper presented at the AESOP 2005 Conference, 13-18 July 2005, Vienna, Austria.

KAVARATZIS, M. (2004): *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*. Place Branding and Public Diplomacy, 1, 1, s. 58-73.

KAVARATZIS, M., ASHWORTH, G. J. (2005): *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96, 5, s. 506 – 514.

KOTLER, P. (2001): *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. (1995): *Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P. (1982): *Marketing for Nonprofit Organizations*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 482 s.

KOTLER, P., Wong, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. (2007): *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUTSKÝ, J. (2011): *Staré průmyslové regiony – vývojové tendence, možnosti rozvoje*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E Purkyně, 125 s. ISBN 978-80-7414-440-0.

KOZÁKOVÁ, S. (2001): *New Public Management - alternativa řízení veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html>

LNĚNIČKA, M. (2012): *Úspěšné strategické plány*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 40 s. Vedoucí práce Radim Perlín.



MACHOVSKÝ, J. (2011): *Srovnání komunikace Statutárního města Opavy v letech 2003 a 2010*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 90 s. Vedoucí práce Václav Svoboda.

MALINOVSKÝ, J., SUCHÁČEK, J. (2006): *Regionální a municipální marketing*, Projekt MMR WB – 14 – 04, Ostrava, DHV CR, 95 s.

MARKOVÁ, P. (2010): *Problémy rozvoje vnějších periferií Česka: modelový příklad Jáchymovska*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 100 s., 15 s. příl. Vedoucí práce Vít Jančák.

METAXAS, T. (2007): *City Marketing and City Competitiveness: An effort of reviewing the last 25 years*. Discussion Paper Series, 13, 18, s. 401 - 422.

MIOVSKÝ, M. (2006): *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NĚMEC, M. (2013): *Význam kulturních a kreativních průmyslů v Evropské unii, České republice a hl. m. Praze*. Praha, Útvar rozvoje hl. m. Prahy, Odbor strategické koncepce.

Dostupné

z:

[http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/ekonomika/2013\\_02\\_mn\\_vyznam-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-evropske-unii-ceske-republice-a-hl-m-praze.%20m.%20Praze.pdf](http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/ekonomika/2013_02_mn_vyznam-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-evropske-unii-ceske-republice-a-hl-m-praze.%20m.%20Praze.pdf)

OPATOVÁ, Y. (2008): *Brownfields – greenfields - město: úloha zeleně při obnově devastovaných území města*. Zkrácená verze Ph.D. Thesis. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické, 289 s. ISBN 978-80-214-3674-9.

OUŘEDNÍČEK, M. (2008): *Suburbanizace.cz*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, 96 s. ISBN 978-80-86561-72-1.

PAASI, A. (2003): *Region and place: Regional identity in question*. Progress in Human Geography, 27, 4, s. 475 - 485.

PAULIČKOVÁ, R. (2005): *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 126s. ISBN 80-7043-365-5.

PERLÍN, R., BIČÍK, I. (2006): *Strategický plán mikroregionu, metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 76 s.

REKTORÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. (1999): *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací (ROPO, O.P.S., S.R.O., A.S., Sdružení obcí)*. Brno: Masarykova univerzita, 140 s. ISBN 80-210-2126-8.

RUMPEL, P. (2014): *Když se (naše) město smršťuje*. Lidové noviny, 3. 8. 2014.

RUMPEL, P. (2006): *Inovace, inovativní koncepty a přístupy v územním rozvoji*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Inovace v rozvoji měst, obcí a regionů a důrazem na marketingové řízení“. Ostrava: Oftis, s. 7–24.

RUMPEL, P. (2005): *Městský marketing jako inovativní koncept řízení rozvoje města*, Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě, Ministerstvo vnitra České republiky, s. 172 – 182.

RUMPEL, P. a kol. (2011): *Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenicko*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 244 s. ISBN 978-80-7380-320-9.

RUMPEL, P. (2003): *Lokální a regionální rozvoj v kontextu přistoupení České republiky k Evropské unii. Část 1*. Ostrava: Ostravská univerzita. 53 s. ISBN 80-70-42-876-7.

RUMPEL, P. (2003) *Lokální a regionální rozvoj - Část 3. Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 60 s. ISBN 80-7042-957-7.

RUMPEL, P. (2002): *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita, 177 s. ISBN 80- 7042-830-9.

RUMPEL, P. (2001): *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Dizertační práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 165 s. Vedoucí práce Jiří Blažek.

RUMPEL, P., SLACH, O. (2012): *Je Ostrava smršťujícím se městem?* Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 48, 5, s. 859-878.

RUMPEL, P., SLACH, O., BORUTA, T. (2012): *Governance smršťujících se měst v Evropském kontextu*. In: Koutský, J., Raška, P. (eds.) Výzkum regionálního rozvoje - vybrané přístupy a témata. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, s. 63-74.

RUMPEL, P., ŠŇUPÍKOVÁ, R. (2013): *Ke zlepšení vnímání místa nestačí jen nové logo či slogan*. Moderní obec, 5, s. 20.

SLACH, O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2009): *Využití konceptu „creative class“ v rozvoji území – základní východiska a kritika*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-443-6.

SLACH, O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2008): *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostrava: Repronis, 181 s. ISBN 978-80-7368-435-8.

SLACH, O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2013): *Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje*. Ostrava: Accendo-Centrum pro vědu a výzkum, 181 s. ISBN 978-80-904810-7-7.

SÝKORA, L. (1993): *Teoretické přístupy a vybrané problémy v současné geografii*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 201 s.

ŠIROKÝ, J. a kol. (2006): *Benchmarking ve veřejné správě* (druhé, upravené a doplněné vydání). Ministerstvo vnitra České republiky: Praha, 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

ŠŇUPÍKOVÁ, R. (2012): *Place branding*. In: Sborník abstraktů studentských prací. Brno, Tribun EU, s. r. o. (Knihovnicka.cz).

TOMKOVÁ, B. (2013): *Současné trendy urbanismu a jejich odraz v politice měst v oblasti cestovního ruchu*. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta, Katedra geografie, 144 s. Vedoucí práce Pavel Ptáček.

TOUŠEK, V., KUNC, J., VYSTOUPIL, J. (2008): *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4.

TUAN, Y. F. (1990): *Topophilia: a study of environmental perception, attitudes, and values: with a new preface by the author*. Morningside ed. New York: Columbia University Press, XIV, 260 s. ISBN 0-231-07395-X.

VAŇOVÁ, A. (2006): *Strategické marketingové plánovanie rozvoja území*. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela. 140s. ISBN 80-8083-301-X.

VESELÍKOVÁ, K. (2014): *Image města Litomyšl*. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra geografie. Vedoucí práce Libor Lněnička.

VONDRUŠKOVÁ, A., VONDRUŠKA, V. (2013): *Město. Průvodce českou historií*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 199 s. ISBN 978-80-7429-346-7.

VOZÁB, J. (1999): *Strategické plánování rozvoje měst v České republice. Dizertační práce*. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 153 s. Vedoucí práce Martin Hampl.

WOKOUN, R. a kol. (2007): *Regionální rozvoj a jeho management v České republice*. Praha: Oeconomica, 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0.

ZAPLETALOVÁ, K. (2012): *Marketing měst a obcí na příkladu města Opavy*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 80 s. Vedoucí práce Milan Mikulašík.

## 8.2 Elektronické zdroje

Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

ČIA news [online] [cit. 2015-06-13]. Dostupné z WWW: <http://www.cianews.cz>

Deník.cz [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.denik.cz](http://www.denik.cz)

Google.com [online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: [www.google.com](http://www.google.com)

Itbiz [online]. [cit. 2015-06-27]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/clv-citylight-vitrine>

Metodická podpora regionálního rozvoje [online]. [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz>

Město Bohumín [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: <https://www.mesto-bohumin.cz>

Město Bruntál [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.mubruntal.cz](http://www.mubruntal.cz)

Město Frýdek-Místek [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.frydek-mistek.cz](http://www.frydek-mistek.cz)

Město Karviná [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.karvina.cz](http://www.karvina.cz)

Město Krnov [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.krnov.cz](http://www.krnov.cz)

Město Opava [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.opava-city.cz](http://www.opava-city.cz)

Město Ostrava [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: [www.ostrava.cz](http://www.ostrava.cz)

Městský marketing [online]. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: <http://www.mestskymarketing.cz/cs/>

Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz>

MIPIIM, The world's property market [online]. [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://www.mipim.com>

Místo jako značka [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.mistojakoznacka.cz>

Moravskoslezský kraj [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [www.kr-moravskoslezsky.cz](http://www.kr-moravskoslezsky.cz)

Moravskoslezský region [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.msregion.cz>

Okrašlovací spolek Za krásnou Ostravu [online]. [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://www.krasnaostrava.cz>

Ostravan - Internetový deník pro kulturu a umění [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [www.ostravan.cz](http://www.ostravan.cz)

Sales news [online] [cit. 2015-06-13]. Dostupné z WWW: <http://www.salesnews.cz>

Úřad práce ČR [online] [cit. 2015-06-13]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr>

## Příloha 1 – Vzor dotazníku



Přírodovědecká fakulta  
UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE



Vážená paní, vážený pane,

dostal se Vám do rukou dotazník pro provedení kvalitativního výzkumu, který je součástí mé diplomové práce zabývající se problematikou městského marketingu v České republice, kterou píše na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy pod vedením p. Doc. RNDr. Jiřího Blažka, PhD.

Cílem dotazníku je zjistit, nakolik se v dnešní době v České republice rozšířil koncept městského marketingu a jak na něj shlíží odborníci zodpovědní za rozvoj měst. Otázky ve výzkumu jsou zaměřeny především na rozvoj měst, konkurenci a další relevantní témata.

Veškeré výsledky studie velmi ráda poskytnu Vašemu městu a v případě zájmu odprezentuji zjištěné výsledky.

Vaše případné dotazy ráda zodpovím prostřednictvím emailu [ToporskaP@gmail.com](mailto:ToporskaP@gmail.com), anebo na telefonním čísle +420 721 479 618.

Velmi Vám děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Pavlína Toporská.

<b>Město</b>		
<b>Pověřená osoba</b>		
<b>Otázka</b>	<b>Odpověď</b>	<b>Poznámka</b>
Jaké hlavní nástroje využíváte při plánování řízení rozvoje města (územní plán, strategický plán)? Znáte koncept (komplexního) teritoriálního marketingu?		
V případě, že neznáte – co si pod pojmy městský a regionální marketing představujete?		
Jaké jsou cílové skupiny, na které zaměřujete své aktivity?		
Jakým způsobem komunikujete s cílovými skupinami?		



Jaké jsou hlavní problémy rozvoje města, čím podle Vás Vaše město trpí?		
V čem máte v rozvoji problémy? Co je dle Vašeho názoru třeba zlepšit?		
Co se Vám naopak povedlo? Na co jste pyšní?		
Dochází v centru Vašeho města ke změnám jeho struktury (vylidňování, zhoršení fyzického stavu budov, úbytek maloobchodu)?		
Cítíte se konkurenčně ohrožení městy ve Vaší blízkosti (v rámci území kraje)? Pokud ano, uveďte, v čem se cítíte ohrožení konkurencí		
Spolupracujete se soukromým sektorem? Pokud ano, uveďte příklad. Jak tuto spolupráci hodnotíte?		
Jaké používáte nástroje za účelem přilákání potenciálních investorů, udržujete nějaký kontakt s těmi stávajícími podnikateli?		
Jak vnímáte (hodnotíte) své marketingové aktivity, které jsou prováděny za účelem přilákání turistů v porovnání s aktivitami směřovanými na atrakci investorů?		
Podporuje Vaše město tzv. marketing akcí (events marketing)? Jak?		





Přírodovědecká fakulta  
UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE



Jak se díváte na vliv dotací na rozvoji vašeho města? Do jaké míry spoléháte na strukturální fondy?		
---	--	--

Velmi Vám děkuji za Váš čas.

## Příloha 2 - Seznam zúčastněných pracovníků měst

1. Bohumín – Ing. Dalibor Třaskoš, Odbor rozvoje a investic, Oddělení rozvoje a územního plánování
2. Bruntál - Bc. Jiří Ondrášek, Tiskový mluvčí města
3. Frýdek-Místek – Ing. Pavel Osina, Odbor územního rozvoje a stavebního řádu, vedoucí Oddělení ekonomického rozvoje
4. Krnov – Mgr. Michal Skalka, Odbor kancelář tajemníka, referent Organizačního oddělení
5. Opava – Ing. Bc. Martin Dostál, referent Odboru rozvoje města a strategického plánování; Mgr. Jana Foltysová, vedoucí Odboru kancelář primátora
6. Ostrava - Adéla Koudelová, Dis., Odbor strategického rozvoje, zastupující vedoucí oddělení marketingu
7. Třinec – Ing. Patrik Žondor, vedoucí Odboru kancelář vedení města